

MARIANA LOPES CALCINHA

**CONTRIBUTOS EXPLICATIVOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL
E *MARKETING* INTERNO NOS NÍVEIS DE *BURNOUT* DA
POPULAÇÃO EMPREGADA**



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2022

MARIANA LOPES CALCINHA

**CONTRIBUTOS EXPLICATIVOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL
E *MARKETING* INTERNO NOS NÍVEIS DE *BURNOUT* DA
POPULAÇÃO EMPREGADA**

Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e
das Organizações

Trabalho efetuado sob orientação da
Professora Doutora Joana Santos



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2022

Declaração de Autoria de Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

(Mariana Lopes Calcinha)

©Copyright

Mariana Lopes Calcinha

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

Uma dissertação de mestrado é uma longa viagem, com muitas horas de trabalho, que inclui uma trajetória recheada de inúmeros desafios, tristezas, incertezas, alegrias e muitos percalços pelo caminho, mas apesar do processo solitário a que estamos destinados, várias são as pessoas indispensáveis para encontrar o melhor rumo em cada momento da caminhada e, por isso é muito importante expressar os meus sinceros agradecimentos aos que me ajudaram em mais uma etapa da minha vida.

Primeiramente, o meu maior agradecimento é dirigido à Professora Doutora Joana Santos, pela pessoa e profissional que é, estando sempre ao meu lado. Obrigada pelo seu enorme apoio, ajuda e dedicação, mas sobretudo pelo seu carinho, paciência e amizade. Muito obrigada por todo o tempo que despendeu comigo, com as minhas questões técnicas, mas também muitas delas pessoais e profissionais. Sem si, este projeto não poderia ser o mesmo! A par disso, agradeço também a todos os Professores de Licenciatura e de Mestrado, pelos conhecimentos, ensinamentos e competências transmitidos ao longo destes 5 anos!

Um agradecimento importante também deve ser dirigido a todos os anónimos respondentes, sem eles seria difícil esta investigação dar frutos. À instituição Guarda Nacional Republicana, em especial ao Senhor Major José Cardoso, a quem endereço o meu muito obrigada, por desde sempre se mostrar recetivo e disponível para colaborar com esta investigação!

Aos meus Pais, que sempre estiveram ao meu lado desde o primeiro dia, dia esse que foi cheio de dúvidas, incertezas, medos, receios, e até alguma vontade de desistir, mas que nunca me deixaram baixar os braços e sempre me fizeram ir atrás dos meus sonhos. Obrigada por todos os esforços que fizeram durante estes 5 anos, obrigada por todo o amor incondicional que me deram, pelo carinho, pela compreensão, pelos conselhos e palavras amigas nos momentos mais difíceis, obrigada por me aquecerem o coração quando estava longe. Desculpem todos os momentos em que vos falhei enquanto filha, em que não pude estar presente nem vos dei a atenção que gostaria, em que priorizei os estudos e não a família. São os melhores pais que poderia ter, obrigada por estarem sempre comigo e por fazerem de mim a pessoa que sou hoje! Mãe, Pai, é a vocês que devo todas as minhas conquistas!

Ao João, o meu obrigada mais sincero. Obrigada pelas longas noites de conversa sobre dúvidas e incertezas, tristezas e frustrações, medos e receios, mas também pelas conversas cheias de alegria e felicidade, risos e gargalhadas. És muito importante para mim e tens um papel fundamental neste percurso! Obrigada pelo colo e pelos abraços, pelo apoio e ajuda, pela sinceridade, honestidade e compreensão, obrigada por poder partilhar contigo tudo o que me aflige e não ter receio de julgamentos, mas acima de tudo, obrigada por me permitires ser aquilo que sou, com todos os quês que isso implica.... Obrigada por me teres tornado uma pessoa melhor!

Avós, Padrinhos, Sogra e Primos, também merecem o meu muito obrigada. Obrigada por compreenderem e respeitarem todas as minhas ausências, estiveram presentes nos momentos mais felizes, partilhei convosco as minhas alegrias e conquistas, mas também estiveram presentes nos momentos mais stressantes, mais desafiantes e mais assustadores. Obrigada por estarem sempre cá para mim!

Aos amigos, que são a família que escolhi e que estarão sempre no meu coração, muito obrigada pela amizade incondicional e pelo apoio demonstrado ao longo de todo este percurso. Estiveram ao meu lado desde sempre e espero que seja para sempre!

“Se calhar, as estrelas só têm luz para cada um de nós um dia encontrar a sua.”

Antoine de Saint-Exupéry

Resumo

Atualmente, o trabalho ocupa a maioria do tempo dos indivíduos, o que para além de contribuir para o seu poder económico, contribui também para o desenvolvimento de laços sociais (Blustein, 2006). O capital humano nas organizações é amplamente reconhecido como forma de estas se manterem competitivas, contudo, existem determinadas variáveis que determinam o seu sucesso ou fracasso. Um dos construtos que contribui para estes resultados é a Cultura Organizacional, definida pelo conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes (Barney, 1986), que contribuem para o ambiente social e psicológico de uma empresa, formando assim uma identidade organizacional. Outro dos conceitos é o *Marketing* Interno, baseado na visão de que o colaborador é o primeiro cliente da empresa (Berry, 1981). O *Burnout*, apresenta-se como última noção e, para Baptista et al. (2019), esta é uma síndrome psicológica originada pelo *stress* excessivo devido a uma elevada sobrecarga laboral. O principal objetivo desta investigação é averiguar a existência de uma relação entre os conceitos acima mencionados e, para isso, foram testados os contributos explicativos e efeitos moderadores dos mesmos. A recolha de dados foi realizada através de um questionário *online*, originando 515 respostas. Os participantes têm idades compreendidas entre os 19 e os 72 anos e 58.8% (n = 303) de respondentes é do género feminino e 41.2% (n = 212) do género masculino. Através das análises realizadas (correlacional e inferencial), verificou-se que as principais conclusões retiradas são de que a Cultura Organizacional se encontra relacionada com o *Marketing* Interno, assim como com o *Burnout*, para além de que, o *Marketing* Interno apresenta um papel moderador e protetor na relação entre Cultura Organizacional e *Burnout*.

Palavras – Chave: Cultura Organizacional; *Marketing* Interno; *Burnout*; Contributos explicativos; Relações concetuais

Abstract

Currently, work occupies most of the time of individuals, which in addition to contributing to their economic power, also contributes to the development of social bonds (Blustein, 2006). Human capital in organizations is widely recognized as a way for them to remain competitive, however, there are certain variables that condition their success or failure. One of the constructs that contributes to these results is the Organizational Culture, defined by the set of values, beliefs, behaviors, habits and attitudes (Barney, 1986), which contribute to the social and psychological environment of a company, thus forming an organizational identity. Another concept is Internal Marketing, based on the view that the employee is the company's first customer (Berry, 1981). Burnout presents itself as the last notion and, for Baptista et al. (2019), this is a psychological syndrome caused by excessive stress due to a high workload. The main objective of this investigation is to investigate the existence of a relationship between the above mentioned concepts and, for that, the explanatory contributions and moderating effects of them were tested. Data collection was carried out through an online questionnaire, resulting in 515 responses. Participants are aged between 19 and 72 years and 58.8% (n = 303) of respondents are female and 41.2% (n = 212) male. Through the analyzes carried out (correlational and inferential), it was found that the main conclusions drawn are that Organizational Culture is related to Internal Marketing, as well as to Burnout, in addition to that Internal Marketing has a moderating role. and protective in the relationship between Organizational Culture and Burnout.

Keywords: Organizational Culture; Internal Marketing; Burnout; Explanatory contributions; Conceptual relationships

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I: Enquadramento Teórico	4
1.1. Cultura Organizacional	4
1.1.1. Caracterização do Conceito.....	4
1.1.2. Modelo de Abordagem.....	7
1.1.3. Relações Conceituais.....	10
1.2. Marketing Interno	11
1.2.1. Caracterização do Conceito.....	11
1.2.2. Modelo de Abordagem.....	12
1.2.3. Relações Conceituais.....	15
1.3. Burnout.....	17
1.3.1. Caracterização do Conceito.....	17
1.3.2. Modelo de Abordagem.....	20
1.3.3. Antecedentes.....	22
1.3.4. Consequentes.....	28
Capítulo II: Objetivos e Hipóteses	30
Hipóteses:.....	30
Capítulo III: Metodologia.....	32
3.1. Amostra.....	32
3.2. Instrumentos.....	34
3.3. Procedimento.....	36
3.3.1. Procedimento de Recolha de Dados.....	36
3.3.2. Procedimento de Análise de Dados.....	36
Capítulo IV: Análise de Resultados.....	38
4.1. Análise Descritiva.....	38
4.2. Análise Correlacional.....	40
4.3. Análise Inferencial.....	45
4.3.1. Análise de Regressão Linear Simples.....	45
4.3.2. Análise de Regressão Linear Hierárquica.....	49
4.3.3. Análise do Efeito de Mediação.....	54
Capítulo V: Discussão.....	56
Capítulo VI: Conclusão.....	60
Referências Bibliográficas.....	62
Anexos.....	84
Anexo A: Consentimento Informado.....	84
Anexo B: First Organizational Culture Unified Search (FOCUS).....	84
Anexo C: Escala de Orientação de Marketing Interno.....	86
Anexo D: Burnout Assessment Tool (BAT).....	88
Anexo E: Work-Life Balance Culture Scale (WLBCS) / Cultura de Conciliação Trabalho-Família.....	89
Anexo F: Caraterização Sociodemográfica.....	90

Índice de Figuras

Figura 1.1. <i>Modelo dos Valores Contrastantes</i>	8
Figura 4.1. <i>Modelo de Mediação da Cultura Organizacional e Marketing Interno sobre o Burnout</i>	55

Índice de Tabelas

Tabela 1.1. <i>Descrição dos Componentes dos Elementos Organizacionais</i>	5
Tabela 1.2. <i>Descrição das dimensões do Marketing Interno</i>	12
Tabela 1.3. <i>Componentes do Marketing Interno</i>	14
Tabela 1.4. <i>Descrição dos Subtipos do Burnout</i>	19
Tabela 3.1. <i>Naturalidade dos Participantes</i>	32
Tabela 3.2. <i>Atividade Profissional dos Participantes</i>	33
Tabela 4.1. <i>Estatística Descritiva para as Dimensões da Cultura Organizacional e Cultura de Conciliação Trabalho-Família</i>	38
Tabela 4.2. <i>Estatística Descritiva para as Dimensões do Marketing Interno</i>	39
Tabela 4.3. <i>Estatística Descritiva para as Dimensões do Burnout</i>	39
Tabela 4.4. <i>Correlação de Pearson entre as Variáveis em Estudo</i>	44
Tabela 4.5. <i>Regressão Linear Simples entre a Cultura Organizacional sobre o Marketing Interno</i>	45
Tabela 4.6. <i>Regressão Linear Simples entre a Cultura Organizacional sobre o Burnout</i>	48
Tabela 4.7. <i>Regressão Linear Hierárquica entre Cultura Organizacional e Marketing Interno sobre a variável do Burnout, Exaustão</i>	50
Tabela 4.8. <i>Regressão Linear Hierárquica entre Cultura Organizacional e Marketing Interno sobre a variável do Burnout, Distância Mental</i>	51
Tabela 4.9. <i>Regressão Linear Hierárquica entre Cultura Organizacional e Marketing Interno sobre a variável do Burnout, Incapacidade no Controlo Cognitivo</i>	52
Tabela 4.10. <i>Regressão Linear Hierárquica entre Cultura Organizacional e Marketing Interno sobre a variável do Burnout, Incapacidade no Controlo Emocional</i>	53
Tabela 4.11. <i>Efeitos diretos, indiretos e totais entre Cultura de Apoio, Cultura de Conciliação Trabalho-Família e Distribuição de Informação sobre a Exaustão</i>	54

Introdução

O trabalho é considerado como ingrediente central no desenvolvimento e manutenção da saúde e bem-estar psicológicos dos indivíduos (Blustein, 2008). Este, apesar de ocupar a maioria do seu tempo de vida, auxilia no acesso a recursos que ajudam a garantir a sobrevivência e poder económico, desenvolvimento de relações sociais, e promoção da autodeterminação dos mesmos (Blustein, 2006). Contudo, conseguir conciliar o trabalho com os restantes domínios da vida do sujeito não se verifica consistente, uma vez que as experiências vividas nem sempre se encontram em conformidade com os limites estabelecidos (Blustein, 2006; Hall, 1996; Peterson & González, 2005).

Quando os indivíduos trabalham veem-se envolvidos numa relação aberta e complexa com o mundo social. Na maioria das vezes, estes ambicionam uma vida profissional gratificante e significativa, porém simultaneamente são forçados a lidar com as desilusões profissionais, à medida que necessitam de se adaptar a situações com as quais, na maioria das vezes, apresentam baixo controlo ou autonomia (Blustein, 2006).

Desde a década de 80 que a Cultura Organizacional emergiu como um aspeto da gestão empresarial, e é reconhecida com sucesso como forma de sobrevivência num mundo em rápida evolução (Nam & Kim, 2016). Dentro de uma empresa, a cultura desempenha uma variedade de funções; fornece identidades organizacionais e estabelece limites entre uma entidade e outra, assim como entre indivíduos e melhora ainda o sistema organizacional, através da regulação da conduta dos funcionários (Isac et al., 2021). Assim, esta apresenta-se como instrumento imperativo essencial na união de membros da organização, melhora o desempenho dos profissionais e auxilia na construção de uma imagem de marca forte para a empresa (Stephen & Stephen, 2016). Para Jamali et al. (2022), este construto é descrito como “um conjunto de valores, ideias e formas de comunicação compartilhadas pelos membros da organização que os motivam a pensar e agir de uma determinada maneira” (p.2). Hofstede et al. (2010) afirmam ainda que a Cultura Organizacional é representada como uma programação coletiva da mente, que diferencia colaboradores de diferentes organizações. Posto isto, esta determina assim diversos outros aspetos de uma empresa, o que influencia todos os seus desenvolvimentos, permeando todas as ações de uma entidade, uma vez que a sua influência é bastante forte, atuando em todos os domínios da vida empresarial (Čuček & Kač, 2020). Após anos de investigação, autores e líderes empresariais verificaram que a cultura de uma organização é um domínio chave que se traduz em maior eficácia, diferenciação entre empresas bem como vantagem competitiva (Zhang & Li, 2013).

Relativamente ao *Marketing* Interno, este é apresentado como um esforço exercido por parte da instituição para que os seus colaboradores sejam percecionados enquanto clientes internos, visando promover a sua satisfação e *engagement* (Cassund et al., 2014; Farias, 2010; Kanyurhi & Akonkwa, 2016; Mainardes et al., 2019), auxiliar na criação de um sentimento de pertença à empresa (Richardson & Grant Robinson, 1986) assim como de uma marca corporativa forte (Papasolomou & Vrontis, 2006). Além disso, este construto baseia-se na visão de que o colaborador é o primeiro cliente da empresa (Berry, 1981) e que, sendo o emprego um produto interno, este deve conseguir atrair, motivar e satisfazer os seus funcionários (Berry, 1981; Caruana & Calleya, 1998). Face aos conceitos acima mencionados, a literatura tem verificado que a Cultura Organizacional contribui explicativamente para os níveis de orientação para o *Marketing* Interno, presentes em cada instituição, sendo então possível afirmar que tais contributos repercutir-se-ão nos níveis de *Burnout*, apresentados pelos funcionários de cada organização (Pavlidou & Efstathiades, 2021).

Conforme mencionado anteriormente, o trabalho é apresentado enquanto força vital dos sujeitos, cujos sonhos e esperanças se relacionam com as atividades que desempenham. Contudo, quando a esfera profissional se encontra em consonância com o esperado, os indivíduos conseguem desfrutar de saúde e de sentimentos de bem-estar psicológico, no entanto quando o trabalho não se encontra disponível ou não corresponde aos padrões ambicionados por cada sujeito, este pode originar desespero, desmotivação e frustração. Posto isto, verifica-se que a relação existente entre trabalho e saúde mental é descrita como complexa, demonstrando assim a existência de uma conexão entre trabalho e bem-estar psicológico (Blustein, 2008).

Uma vez que a relação supramencionada é complexa e que nem sempre o trabalho corresponde ao que o sujeito ambiciona, vários são os problemas que advêm desta conexão. Um dos sintomas psicológicos mais comuns e um dos mais importantes riscos psicossociais da atualidade, gerando custos quer para os indivíduos quer para as organizações (Epstein et al., 2020; Grow et al., 2019; Han et al., 2019; Simionato et al., 2019) é o *Burnout*, sendo verificado que 46% do absentismo é causado pelas seguintes patologias, *stress*, depressão e ansiedade que, contribuem para a interrupção das atividades laborais. Estas patologias podem resultar do *Burnout*, contudo não são o diagnóstico principal (Batista et al., 2011).

Este conceito ganhou grande notoriedade devido à pandemia mundial originada pela Covid-19 (e.g., Borges et al., 2021; Edú-Valsania et al., 2022), contudo já se encontrava presente na literatura, mais concretamente, no que concerne ao nível organizacional e onde é verificada a existência de uma relação entre este construto e os tipos de Cultura Organizacional

vigentes em cada empresa. Assim e de um modo simplificado, o *Burnout* é descrito como uma perturbação psicológica causada pelo *stress* excessivo originado por uma elevada sobrecarga laboral (Baptista et al., 2019; Montero-Marín, 2016). Do ponto de vista psicológico, esta síndrome causa danos a nível cognitivo, emocional e atitudinal, o que se traduz em comportamentos negativos face ao trabalho, colegas, e o próprio papel profissional (Edú-Valsania et al., 2022). No entanto, não é um problema pessoal, mas sim uma consequência de determinadas características da atividade laboral (Bouza et al., 2020).

Em relação a todos os construtos mencionados anteriormente, a literatura revela então que é possível afirmar que a Cultura Organizacional de uma instituição se encontra relacionada com a sua história e com o seu contexto o que, conseqüentemente, a torna difícil de alterar. Tal como verificado previamente por diversos autores (e.g. Frye et al., 2020; López-Botello et al., 2020), diferentes tipos de Cultura Organizacional promovem diferentes ambientes e, por conseguinte, diversos comportamentos e atitudes nos funcionários. Assim, acredita-se ainda que, um tipo de Cultura Organizacional adequado às práticas de *Marketing* Interno promovidas pela instituição, poderá contribuir positivamente para um melhor desempenho dos funcionários, nomeadamente, através da diminuição dos níveis de *Burnout*, por estes apresentados.

Posto isto, o presente estudo é composto por seis capítulos. O primeiro é referente ao Enquadramento Teórico, onde é elaborada uma revisão de literatura dos conceitos primordiais desta investigação, Cultura Organizacional, *Marketing* Interno e *Burnout*. Os objetivos e hipóteses da mesma estão descritos no segundo capítulo. Seguidamente é encontrada a Metodologia, composta pela caracterização da amostra e descrição dos instrumentos utilizados bem como dos procedimentos de recolha e de análise de dados. Posteriormente, no Capítulo IV encontra-se a Análise de Resultados, composta pelas análises descritiva, correlacional e inferencial. No quinto e sexto capítulos, são apresentadas a Discussão e Conclusão desta investigação, onde são discutidas não apenas as principais conclusões retiradas do estudo como também são apresentados alguns fatores condicionantes do sucesso da mesma, importantes a considerar na realização de pesquisas futuras.

Capítulo I: Enquadramento Teórico

1.1. Cultura Organizacional

1.1.1. *Caracterização do Conceito*

Uma investigação realizada por Souza (1978), averiguou que estudar e conhecer a Cultura Organizacional teve o seu início na década de 60, quando os consultores de Desenvolvimento Organizacional começaram a realizar afirmações, evidenciando que os sujeitos detinham a sua própria cultura, metas, estilos comportamentais, normas e padrões de conduta. Para Robbins (2002), foi a partir da segunda metade da década de 80, que as organizações começaram a ser concebidas como culturas, apresentando um sistema específico de convicções compartilhadas entre membros o que, anteriormente não era verificado uma vez que, as empresas eram vistas maioritariamente como forma racional de coordenação e controlo de grupos de indivíduos, sendo caracterizadas pela sua hierarquia e autoridade.

Para Cameron e Quinn (1999), a Cultura Organizacional advém de dois fundamentos, o antropológico e o sociológico. De acordo com o primeiro, os autores referem que as organizações são culturas reveladas por meio da expressão cultural dos seus colaboradores; já a segunda fundamentação, postula que as empresas apresentam culturas e estas mudam, ao longo do tempo, consoante a necessidade. Cameron e Quinn (2005) afirmam ainda que a cultura é um atributo da própria empresa e é fundamentada com base no que a organização valoriza. Assim, é possível afirmar que a Cultura Organizacional é um conjunto de pressupostos e normas, aprendidos e compartilhados, que regulam o comportamento dos membros de uma empresa, sendo então considerado como elemento indissociável do funcionamento de qualquer empreendimento. Para Wallach (1983), esta traduz o entendimento que os funcionários compartilham, bem como os valores e crenças que determinam o modo como uma organização deve funcionar.

O presente conceito, por ser um construto diversificado, torna pertinente apresentar a definição proposta por Barney (1986), um dos pioneiros deste tópico. Para este autor, a Cultura Organizacional é definida enquanto conjunto de valores, crenças, suposições e símbolos definidos, pelo qual uma organização dirige os seus negócios. Mais recentemente, Bakhri et al. (2018) explicaram que a cultura tem efeitos generalizados uma vez que, para além de dar identidade, definir quem são os seus clientes e qual o seu quadro de funcionários, define também o modo como a organização interage com os mesmos.

Uma especificidade das organizações é a constante mudança, o que torna então necessária uma adaptação e criação de condições para que toda a modificação apresente o mínimo de resistência e o máximo de aprovação, tendo em vista o bom desempenho organizacional (Acar, 2012). Dias (2008) esclarece que quando sucedem mudanças organizacionais, outros aspetos também mudam, como por exemplo, o modo como são realizadas as tarefas, hábitos, costumes, crenças, entre outros. Para o autor, a Cultura Organizacional é definida enquanto conjunto de valores e crenças compartilhados entre sujeitos, estruturas, processos de tomada de decisão e sistemas de controlo de uma organização, com o objetivo de gerar normas de comportamento.

Relativamente ao construto explicitado, este apresenta diversos níveis com o intuito de melhor compreendê-lo e administrá-lo. Assim, para Schein (2001) estes limiares referem-se ao grau em que as práticas culturais se tornam visíveis aos colaboradores e estes são três, artefactos, valores adotados e certezas socializadas. Em relação aos artefactos, estes correspondem aos elementos visíveis da organização (e.g., código de vestuário, estrutura da empresa); os valores adotados referem-se às “coisas” que a organização valoriza (e.g., objetivos e estratégias) e, as certezas compartilhadas, dizem respeito ao nível mais profundo, na qual os elementos são de difícil identificação (e.g., crenças, suposições e sentimentos).

Na sequência da ideia supramencionada, Malheiros et al. (2020) realizaram também eles, uma descrição de cada um dos níveis organizacionais, que contribuem para as mudanças estabelecidas numa organização. Estes são os seguintes, valores, crenças, rituais e ritos, sagas e heróis, tabus e normas e encontram-se listados na Tabela 1.1.

Tabela 1.1.

Descrição dos Componentes dos Elementos Organizacionais

Componente	Descrição
Valores	<p>São como que o coração da cultura, uma vez que definem aquilo que é considerado importante para o sucesso da organização e, uma vez bem estabelecidos, podem ser facilmente assimilados pelos colaboradores (Malheiros et al., 2020).</p> <p>Para Freitas (1991), estes influenciam o desenho da organização formal, na medida em que indicam quais as questões que devem ser prioritárias, define o tipo de indivíduos com maior prestígio, bem como determina o quão longe alguém pode ascender a nível organizacional. Um terceiro modo de influenciar a organização está na maneira como os valores podem ser materializados em <i>slogans</i> que comunicam ao exterior as visões da organização, i.e., como esta espera ser vista pela sociedade.</p>

Crenças	<p>Expressam tudo que é tido como verdade na organização e são transmitidas através do tempo, eliminando as dúvidas dos trabalhadores (Malheiros et al., 2020).</p> <p>Estas normalmente são implícitas e os colaboradores ao interagirem entre si e com o contexto organizacional, utilizam os seus próprios valores, que não são comuns a todos e podem não ir de encontro aos da organização. Por vezes, as crenças são explícitas, pois algumas empresas estabelecem um conjunto de normas que orientam o comportamento humano na organização (Freitas, 1991).</p>
Rituais e Ritos	<p>Atividades elaboradas que apresentam o lado concreto da Cultura Organizacional (Malheiros et al., 2020). Os ritos podem ser organizados com diversas finalidades, sendo elas, ritos de reforço (e.g., celebração de cumprimento de metas); ritos de integração, através da procura de integração social; ritos de redução de conflitos, no estabelecimento do equilíbrio nos relacionamentos e ritos de passagem, na introdução ou promoção dentro da empresa (Pizzinatto et al., 2005).</p>
Sagas e Heróis	<p>Narrativas históricas que demonstram o caminho realizado pela organização, compreendendo obstáculos e o modo como foram vencidos (Malheiros et al., 2020). Nesta categoria é importante distinguir os heróis natos dos heróis criados. Os primeiros são aqueles que se encontram vinculados à direção da organização, que em algum momento contribuíram para o seu crescimento; por sua vez, os segundos são os vencedores de metas dentro da organização e que recebem prémios como “vendedor do ano”, “operário padrão”, entre outros. Estes servem de exemplo para todos na organização e o seu desempenho define os padrões que devem ser seguidos (Pizzinatto et al., 2005).</p>
Normas	<p>Determinam que o discernimento da estrutura normativa da organização é conhecer o seu funcionamento. Assim, existem normas codificadas que compreendem leis, decretos e regulamentos e, normas ritualizadas que compreendem o ato de sentar, respeitar o horário das pausas, entre outras (Malheiros et al., 2020).</p>

Para Freitas (2007), as culturas são criadas, apoiadas, sustentadas, transmitidas e alteradas através da interação social, da socialização e da informação acerca das normas no seu aspeto formal ou informal, verificando-se então uma aprendizagem coletiva. Posto isto, uma das suas principais funções é fornecer estabilidade aos colaboradores, sendo crucial que as instituições tenham a sua Cultura Organizacional bem definida assim como os seus elementos sejam de fácil identificação.

Segundo Cirqueira e Menezes, (2019), a cultura quando internalizada pelos membros da instituição proporciona eficácia organizacional, uma vez que facilita a interação e execução

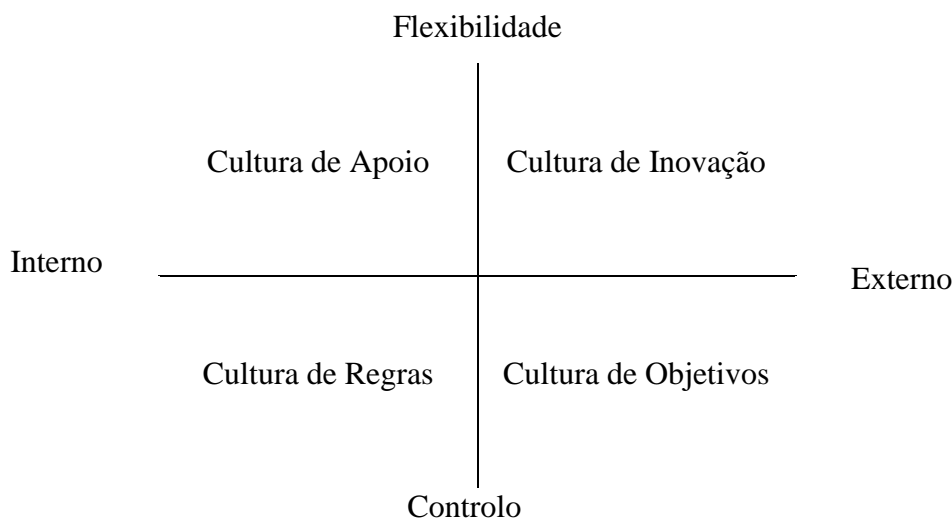
das atividades, proporciona uma maior capacidade de atendimento das exigências, além de que, impele a adaptação às mudanças, proposta pelo mercado.

Para Robbins (2002), a cultura possui diversas funções, sendo elas a definição de fronteiras e criação de distinção de uma organização face a outra; possibilita um senso de identidade entre os membros; facilita o *commitment* no alcançar das metas organizacionais indo além dos interesses individuais, e proporciona a estabilidade / segurança do sistema cultural / social do grupo.

1.1.2. Modelo de Abordagem

Relativamente aos modelos utilizados para explicar os tipos de Cultura Organizacional existentes, estes são diversos, contudo apenas será feita referência ao Modelo dos Valores Contrastantes, da autoria de Quinn e colaboradores (Cameron & Quinn, 1999; Quinn, 1985), pois além de ser um dos modelos mais retratados na literatura, é aquele que apresenta melhor abordagem ao construto, concebendo assim uma melhor realidade organizacional (Oliveira et al., 2015).

O Modelo dos Valores Contrastantes ou Modelo de Quinn (Cameron & Quinn, 1999; Neves et al., 2011) pode ser entendido como um quadrado, dividido por dois eixos, o eixo vertical composto pelos conceitos Flexibilidade-Controlo e o eixo horizontal Interno-Externo, tal como verificado na Figura 1.1. Assim, quando estes eixos se cruzam originam quatro quadrantes, que correspondem aos quatro tipos de Cultura Organizacional postulados pelo modelo.

Figura 1.1.*Modelo dos Valores Contrastantes*

Antes de avançar com a explicação de cada um dos tipos de cultura, é importante salientar qual o significado de cada eixo. O primeiro eixo, Flexibilidade-Controlo está mais relacionado com a estrutura organizativa da instituição, indicando que esta poderá assumir-se como estrutura informal, simbolizando a iniciativa individual e a rapidez e adaptação organizacional (se privilegia a flexibilidade) ou por oposição, como estrutura burocrática ou hierárquica, em que o controlo é tido como necessidade hierárquica e de controlo das funções. Relativamente, ao segundo eixo, Interno-Externo, este pode ser percecionado como mais externo se o foco da organização for pautado pela competitividade e crescimento e desenvolvimento de atividades que promovam o crescimento e a aquisição de recursos, ou, por sua vez, mais interno se o bem-estar individual for procurado e valorizado, bem como o desenvolvimento individual dos seus funcionários e a procura de um ambiente de trabalho estável e cooperante, i.e., aqui são procurados o desenvolvimento dos recursos humanos e a manutenção estável e cooperante no ambiente de trabalho (Neves et al., 2011; Quinn, 1985).

Aclarando agora cada um dos quadrantes do Modelo de Quinn, o primeiro assenta nos eixos Flexibilidade-Interno, originando a Cultura de Apoio, que pode ser inserida no Modelo Teórico das Relações Humanas. Esta cultura assenta na ênfase da flexibilidade e do lado interno da organização. O objetivo principal é a criação e manutenção da coesão e empenho dos colaboradores. Para motivar os seus funcionários, este tipo de cultura rege-se pela participação, confiança e sentimentos de pertença face à organização. Para que a liderança seja

desempenhada da melhor maneira, tende-se a estimular a participação e é dado apoio para o desenvolvimento dos funcionários, fomentando assim o trabalho em equipa. Como critério de eficácia nesta cultura, está o potencial de desenvolvimento humano bem como o envolvimento dos seus funcionários (Cameron & Quinn, 1999; Oliveira et al., 2015).

O segundo quadrante, Cultura de Inovação (ou Modelo dos Sistemas Abertos) evidenciada pelos eixos Flexibilidade-Externo, pauta a flexibilidade e mudança, contudo centra a sua atenção na adaptação da empresa às exigências impostas pela envolvente. Os valores que dominam esta cultura são o crescimento, aquisição de recursos, criatividade e capacidade de adaptação. O desafio, a iniciativa individual, a possibilidade de inovação, a variedade de tarefas e o crescimento pessoal do colaboradores, são “ingredientes” fundamentais para a motivação. Relativamente à liderança, esta é legitimada pela capacidade de o líder estar disposto a correr riscos, pela sua capacidade de fazer com que a empresa cresça e de possuir uma visão estratégica (Cameron & Quinn, 1999). Neste tipo de cultura, a eficácia é medida pela “quota de mercado e crescimento em volume de negócios” (Neves et al., 2011, p.463).

O terceiro quadrante, originado pelos eixos Controlo-Externo, dá origem à Cultura de Objetivos ou ao Modelo das Metas Racionais. Este enfatiza a produtividade, desempenho, alcance de objetivos e realização, que consistem na motivação para a capacidade de competição e alcance de objetivos pré-determinados. Assim sendo, a liderança tende a ser orientada para a atividade a desempenhar e alcance de objetivos. A eficácia nesta cultura é medida com base na produtividade fundamentada no planeamento e eficácia de funcionamento (Oliveira et al., 2015; Quinn, 1985).

Por último, a junção dos eixos Controlo-Interno, origina uma Cultura de Regras ou o ainda denominado, Modelo dos Processos Internos. Este valoriza a formalização e segurança, uniformidade e centralização, em nome da existência de estabilidade interna. Aqui, o fator motivacional prende-se com a segurança, ordem, regras e normas de funcionamento que parametrizam a atividade organizacional. A liderança é conservadora na medida em que pretende garantir o controlo e assegurar a segurança e estabilidade, sendo estas características primordiais no critério de eficácia (Cameron & Quinn, 1999; Neves et al., 2011; Oliveira et al., 2015).

1.1.3. *Relações Conceituais*

Ginossar et al. (2014), propuseram a verificação da relação entre Cultura Organizacional e *Burnout*, em profissionais de saúde, nos Estados Unidos da América. Neste estudo foi verificado que as dimensões da Cultura Organizacional do trabalho em equipa correlacionam-se negativamente com o estado de *Burnout* e que, a avaliação crítica está positivamente correlacionada com a despersonalização. Assim, os autores concluíram que uma comunicação eficaz dentro da organização pode proteger os profissionais de saúde do aparecimento desta síndrome.

Relativamente ao efeito da Cultura Organizacional sobre variáveis como a resiliência e a satisfação laboral, o estudo de Aghaei e Asadi (2020) verificou que este construto apresentava uma relação positiva significativa com as mesmas. Já outros estudos realizados acerca da resiliência em enfermeiros, relataram uma correlação negativa entre resiliência e satisfação laboral (Im et al., 2016), *Burnout* (Hong & Lee, 2016) e *stress* ocupacional (Hart et al., 2014). Posto isto, é possível avançar que melhorar a Cultura Organizacional de uma empresa reduz os níveis de *stress* ocupacional, tal como observado nos estudos de Olulana (2015) e Aghaei e Asadi (2020).

É ainda possível afirmar que se os colaboradores de uma organização apresentam elevados níveis de *stress* relacionados com o trabalho, a sua eficiência e desempenho tornar-se-ão reduzidos, o que comprova a existência de influência da Cultura Organizacional nas empresas. Através desta relação, os funcionários experimentam menos *stress* uma vez que os seus níveis de *empowerment* são mais elevados, bem como o trabalho em equipa e a coordenação, comparativamente a outras organizações (Ghavidel et al., 2019).

De um modo geral, a literatura tem sugerido que a Cultura Organizacional apresenta uma influência significativa no que concerne a comportamentos mais orientados para o mercado e desempenho financeiros (Homburg & Pflesser, 2000), atitudes dos colaboradores e eficácia organizacional (Gregory et al., 2009), além de que apresenta ainda uma contribuição superior para a gestão de conhecimento e eficácia organizacional do que a estrutura organizacional (Zheng et al., 2010).

1.2. *Marketing Interno*

1.2.1. *Caracterização do Conceito*

Originalmente, o *Marketing Interno* foi proposto enquanto filosofia da gestão para tratar os funcionários como clientes internos, projetando os empregos como produtos para satisfazer e motivar os funcionários a desenvolver serviços de alta qualidade (Berry, 1981). Assim, este conceito deriva de um foco na melhoria da qualidade do serviço (interno) prestado pelos colaboradores.

Marketing Interno é um conceito moderno em *marketing*, que surge no final do século 20, mais especificamente na década de 70 (Berry, 2016), com o intuito de simular o *marketing* tradicional e aprimorar a relação existente entre a unidade económica (conjunto de meios organizados que constitui uma unidade produtiva dotada de autonomia técnico-organizativa e que mantém identidade própria, com o objetivo de exercer uma atividade económica, principal ou acessória (art. 285 n°1 CT, 2009)) e os clientes, na relação desta com os funcionários.

Dunmore (2002) definiu o *Marketing Interno* como “a filosofia e as práticas de *marketing* de indivíduos que atendem clientes, de modo que os mais eficientes sejam contratados e retidos, enquanto Kotler e Keller (2006) definiram o conceito como “selecionar, contratar, praticar, motivar, encorajar, recompensar e fornecer dispositivos e instalações técnicas para entregar a qualidade necessária do serviço oferecido” (p.740). Por sua vez, Iqbal et al. (2012) definiram este construto como um método para selecionar e motivar os sujeitos competentes, enquanto os retêm, desde que, as suas competências e habilidades sejam compatíveis com a natureza do trabalho que realizam e satisfaçam as suas necessidades. Posto isto, é possível afirmar que o *Marketing Interno* não apresenta uma definição consensual, uma vez que cada autor sugere uma definição de acordo com a sua perspetiva. Contudo este pode ser apresentado como a “uma unidade económica de atividades que mantêm os seus bons funcionários para prestar bons serviços aos clientes” (Thabit & Younus, 2020, p. 177).

O *Marketing Interno* (Cassund et al., 2014; Mainardes et al., 2019) surge então como um esforço da organização para ver os seus funcionários como clientes internos, tendo como foco a sua satisfação e *engagement* para orientação para o consumidor interno (Farias, 2010; Kanyurhi & Akonkwa, 2016). Assim, este pode ajudar no sentimento de pertença à empresa (Richardson & Grant, 1986) assim como uma marca corporativa forte (Papasolomou & Vrontis, 2006).

A essência do *Marketing* Interno baseia-se, então, na visão do funcionário enquanto primeiro cliente da organização (Berry, 1981). Nesta perspectiva, o emprego é um produto interno que, deve ser capaz de atrair, desenvolver, motivar e satisfazer os colaboradores (Berry, 1981; Caruana & Calleya, 1998) com o intuito de, como contrapartida desta satisfação, oferecer serviços de alta qualidade para clientes externos e, conseqüentemente, a fidelização e satisfação dos mesmos (Ahmed et al., 2003; Naudé et al., 2003).

1.2.2. Modelo de Abordagem

Muitas das dimensões do *Marketing* Interno encontram-se relacionadas com os Recursos Humanos, tendo o seu foco no colaborador, uma vez que este é um dos componentes do *mix* de *marketing* nas unidades económicas que, visam dar atenção aos trabalhadores do *front* e do *back office* assim como serem considerados clientes internos (Thabit & Raewf, 2018). Estas dimensões são cinco (Hoffman & Bateson, 2010; Zaman et al., 2012) e apresentam-se explicitadas da Tabela 1.2.

Tabela 1.2.

Descrição das dimensões do Marketing Interno

Dimensão	Descrição
Política de Recrutamento	Inclui seleção e recrutamento e pode ser considerada a principal dimensão do <i>Marketing</i> Interno. É suposto que esta seja concluída de forma eficiente e eficaz e, o seu sucesso nesta conquista refletir-se-á nas demais atividades.
Apoio Organizacional e Administrativo	Conceito oriundo nas teorias de troca social e troca de benefícios. Análise da motivação por detrás das atitudes e comportamentos dos trabalhadores, relativamente à gestão.
Retenção de Pessoal	É uma das unidades económicas que contrata bons quadros e está empenhada em treiná-los, desenvolvê-los e dar-lhes o apoio necessário para garantir um elevado nível de qualidade do serviço interno.
Tipos de Incentivos	Estímulos e privilégios obtidos pelos trabalhadores, sendo que esta é uma das principais dimensões da retenção, uma vez que muitos profissionais abandonam o trabalho por motivos relacionados à qualidade desses incentivos, assim as unidades económicas procuram aumentar a produtividade dos seus colaboradores, quer estes sejam incentivos individuais ou coletivos, materiais ou imateriais.
Treino e Desenvolvimento	O seu principal objetivo é fornecer os programas de treino necessários para todos os funcionários. A formação é uma das principais ferramentas que contribuem para o

desenvolvimento dos sujeitos e das suas qualificações para desempenharem melhor o seu trabalho.

Fonte: Adaptado de Thabit e Younus (2020)

Já em relação às perspetivas do *Marketing* Interno, estas são diversas. Uma das perspetivas é focada internamente e é caracterizada por uma orientação de transação, que observa a qualidade das trocas internas entre a organização e os funcionários, enquanto pré-requisito para melhores trocas externas (George, 1990). Um estudo realizado por Berry (1981) relata o *Marketing* Interno como meio para alcançar a satisfação do funcionário, vendo os empregos como produtos que visam satisfazer os colaboradores do *front office*, tidos como clientes internos (Sasser & Arbeit, 1976). Esta é uma perspetiva comportamental que enfatiza as necessidades dos funcionários, bem-estar e desempenho (Gounaris, 2006). Numa outra perspetiva, o objetivo principal do *Marketing* Interno é tornar os funcionários mais motivados e orientados para o cliente (Grönroos, 1985). Nesta linha, manter os colaboradores satisfeitos é condição *sine quo dua* para as empresas atenderem e desenvolverem uma mentalidade voltada para as vendas. Ambas as abordagens reconhecem a importância da centralidade dos funcionários em lidar com as expectativas do cliente (Rafiq & Ahmed, 2000).

Rafiq e Ahmed (1993, 2000) apresentam o *Marketing* Interno como estratégia de gestão de mudança organizacional, com o intuito de superar a resistência e fornecer a primeira definição holística do conceito como “um esforço planeado usando uma abordagem *marketing*-tipo para motivar os funcionários, visando a entrega, satisfação do cliente e alcance organizacional dos objetivos através de coordenação interfuncionais” (p. 454). Esta definição expande o leque das atividades de *Marketing* Interno focando apenas na motivação do funcionário e consciência do cliente para depositar mais atenção no cumprimento de metas (Gounaris et al., 2010). Estas perspetivas, empírica e concetualmente, defendem uma infinidade de atividades, processos e práticas estratégicas assim como táticas que incluem programas de *Marketing* Interno de sucesso (Ahmed & Rafiq, 2003; Lings & Greenley, 2005). Com base no objetivo deste *mix* diversificado de atividades de mensagens instantâneas, os autores classificam em seis, as dimensões abrangentes, presentes na Tabela 1.3.

Tabela 1.3.*Componentes do Marketing Interno*

Dimensão	Descrição
Análise de Mercado Interno	Semelhante à adoção da orientação de mercado, as necessidades e desejos dos funcionários devem ser primeiramente identificados, antes que ações orientadas para o cliente ocorram (Lings, 2004).
Comunicação Interna	Capta as práticas, por meio das quais as empresas constroem relacionamentos entre as partes internas interessadas e divulga informações entre escalões organizacionais (Park & Tran, 2018).
Desenvolvimento dos Funcionários	Investimento estratégico da organização para apoiar o crescimento pessoal de funcionários, quer estes sejam novos ou já existentes, bem como a perspectiva de carreira dos mesmos. Ajuda a equipa da linha de frente a tornar-se mais motivada e orientada para o cliente, além de munir os colaboradores de conhecimentos acerca do serviço, habilidades e capacidades (Fang et al., 2014).
Recompensas e Reconhecimento de Funcionários	Recompensas financeiras (extrínseco) e relacionais (intrínseco) operam em conjunto de modo a contribuir para a satisfação do colaborador, bem como a melhoria da qualidade do serviço. Os sistemas de remuneração financeira facilitam o estabelecimento de uma cultura empresarial específica por recompensar os comportamentos alinhados aos valores corporativos e missão da organização (Ahmed & Rafiq, 2003), já o <i>feedback</i> e sistemas de avaliação de desempenho (Chan & Lam, 2011) fornecem aos funcionários os padrões e objetivos a alcançar (Budhwar et al., 2009).
Design de Trabalho e Capacitação	Enfatizam os requisitos da função (e.g., atribuições de trabalho, conteúdo e descrição) e fornecem aos colaboradores autonomia para tomar decisões relacionadas com o mesmo, com o intuito de melhorar a qualidade interna e externa do serviço (Paul & Sahadev, 2018).
Liderança e Cultura Organizacional	Suporte da equipa de gestão sénior e estilo de liderança adotado para estabelecer uma orientação para o clima de mercado de serviço, o que ajuda os funcionários na resolução de questões relacionadas com problemas laborais (Kim et al., 2016). Além disso, a alta administração deve estabelecer uma Cultura Organizacional orientada para o mercado (Conduit & Mavondo, 2001), onde os funcionários são encorajados a ingressar em atividades extra e a melhorar a experiência dos clientes com a empresa (Lings & Greenley, 2010).

1.2.3. *Relações Concetuais*

A literatura sugere que de entre as possibilidades de orientações da estratégia de negócios, a orientação para o mercado (Narver & Slater, 1990; Sahi et al., 2018) é uma fonte de vantagem competitiva. Narver e Slater (1990), afirmaram que o mercado é uma Cultura Organizacional projetada para criar comportamentos entre um funcionário da empresa e uma intenção final de gerar valor para os clientes. Esta intenção consiste em três componentes comportamentais, sendo elas, orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (Awwad & Agti, 2011; Bapat & Mazumdar, 2015).

Huang e Rundle-Thiele (2015), nos seus estudos identificaram o treino e educação dos funcionários (Gray, 2006; Zampetakis & Moustakis, 2007), compreensão (Lee & Chen, 2005; Mosahab et al., 2011) e comunicação com os mesmos (Arnett et al., 2003; Backhaus & Tikoo, 2004), como os três elementos-chave do *Marketing* Interno. Para estes autores, esta prática com estas três dimensões específicas e significativas, nomeadamente a formação, comunicação e pesquisa internas de mercado, se realizada adequadamente, pode influenciar positivamente as atitudes e comportamentos do colaborador (Bowers & Martin, 2007; Bruhn & Georgi, 2000), a sua satisfação profissional (Bouranta et al., 2005; Joseph, 1996; Vasconcelos, 2008) bem como identificação e melhor compreensão da marca (Huang & Rundle-Thiele, 2014; Ozuem et al., 2018).

De modo sumário, a adoção de uma política de *Marketing* Interno eficaz alcançará sete objetivos (Awwad & Agti, 2011). O primeiro, é a disseminação e troca de informações entre grupos de trabalho, que interagem com as atividades de *marketing* para tomar decisões de *marketing* eficazes. Ativar incentivos por meio dos quais os funcionários são incentivados e motivados a melhorar continuamente o desempenho é outro dos benefícios, assim como o desenvolvimento de capacidades e competências dos colaboradores em organizações industriais e de serviços. Fornecer às empresas recursos humanos competentes para desempenhar funções administrativas e comunicar com o público também é outro objetivo. A aplicação do *Marketing* Interno permite realizar, não apenas, campanhas promocionais internas para incentivar os colaboradores, como também dinamizar o seu papel na concretização dos objetivos estratégicos. A criação de um ambiente interno no qual os colaboradores tenham consciência e entusiasmo pelo trabalho, revela-se bastante crucial, na medida em que este é um dos fatores mais importantes que influenciam o apoio da alta direção dos colaboradores. Por último, manter os trabalhadores altamente qualificados, fornecendo-lhes todos os requisitos materiais e morais, necessários.

Relativamente aos *outcomes* do *Marketing* Interno, estes podem ser classificados a nível do funcionário (atitudinal e comportamental) e a nível organizacional (financeiro e não financeiro). Ao nível do trabalhador estes resultados são demonstrados através de satisfação profissional (Frye et al., 2020; Tortosa et al., 2009; Yao et al., 2019), compromisso com o atendimento ao cliente (Bell et al., 2004), identificação organizacional e com a marca (Celsi & Gilly, 2010; Wieseke et al., 2009; Lam et al., 2010), *commitment* organizacional e com a marca (Qiu et al., 2021; Logaj & Trnavcevic, 2006; Yang, 2015; Yao et al., 2019), intenção de *turnover* (Yu et al., 2019) e lealdade (Frye et al., 2020; Yao et al., 2019). Os resultados mencionados conduzem assim a *outcomes* comportamentais dos colaboradores, sendo eles, comportamentos de cidadania organizacional (Chow et al., 2015), comportamentos orientados para o cliente (Malhotra & Ackfeldt, 2016), comportamentos adaptativos e relacionais de venda (Park & Tran, 2018, 2020), desempenho de tratamento de reclamações do cliente (Chan & Lam, 2011), performance e *engagement* do funcionário (Sharma et al., 2016; Suh et al., 2011), esforço (Hughes, 2013), comportamentos de apoio do colaborador para com a marca (DeMotta & Sen, 2017; Yu et al., 2019) e, patrocínio da marca do trabalhador (DeMotta & Sen, 2017).

As consequências organizacionais da adoção de estratégias de *Marketing* Interno, também, podem ser divididas em dois tipos, benefícios financeiros e não financeiros. Os benefícios financeiros permanecem limitados e incluem lucros e desempenho de mercado (Lings & Greenley, 2009), crescimento da receita (e.g., Rodrigues & Pinho, 2012), lucro geral (e.g., Fang et al., 2014) e crescimento das vendas (e.g., Yu et al., 2019). Por sua vez, os benefícios não financeiros incluem satisfação do cliente (Tortosa et al., 2009), retenção da equipa (Yu et al., 2019), qualidade de serviço (Podnar & Golob, 2010), valor da marca (Boukis & Christodoulides, 2018), lealdade do cliente (Ozuem et al., 2018), desempenho da equipa de inovação (Gounaris et al., 2020) e orientação para o mercado (e.g., Lings & Greenley, 2010).

O *Marketing* Interno nasceu da necessidade de aprimorar o seu corpo funcional, surgindo enquanto ferramenta de negócios bancários, com o intuito de motivar os funcionários para obter um serviço de alta qualidade para o cliente final (Awwad & Agti, 2011; Mbama & Ezepeue, 2018; Narteh, 2012). Assim, de acordo com esta visão, os colaboradores empresariais são os seus primeiros clientes, tendo a capacidade de criar, relacionar e influenciar a perceção dos clientes externos (Bailey et al., 2016; Berry, 1981; Caruana & Calleya, 1998). Para além disso, foi ainda verificado que os trabalhadores apresentavam níveis mais elevados de motivação o que, alinhado com a orientação estratégica da empresa era gerador de melhores resultados (Chahal & Bakshi, 2015).

A satisfação dos funcionários é um importante determinante do seu desempenho podendo afetar o desempenho organizacional (Chen et al., 2015; Shabbir & Salaria, 2014). Na perspectiva do *Marketing* Interno é reforçado que a organização pode inspirar e incentivar os colaboradores a realizar um trabalho de boa qualidade bem como fornecer, ao cliente, um atendimento excepcional (Joung et al., 2015). Assim, esta prática tem sido estudada extensivamente (Huang & Rundle-Thiele, 2015), e, este corpo de evidências sugerem que as práticas de *Marketing* Interno com três dimensões específicas e significativas (treino, comunicação interna e pesquisa de mercado interno), se desenvolvidas adequadamente originam um leque de resultados positivos, tais como atitudes e comportamentos mais positivos por parte dos colaboradores, assim como aumentam os seus níveis de satisfação (Bowers & Martin, 2007; Bruhn & Georgi, 2000).

1.3. *Burnout*

1.3.1. *Caracterização do Conceito*

Historicamente, Graham Greene, em 1960, foi o primeiro autor a usar o termo *Burnout* no seu romance, *A Burnt-Out Case* onde era descrita a história de um arquiteto que não encontrou nenhum significado na sua profissão nem prazer na vida (Edu-Valsania et al., 2022).

O termo *Burnout* teve origem no inglês “*to burn out*” (“queimar-se, consumir-se”, em português), contudo, apenas em meados dos anos 70, os autores começaram a investigar os sentimentos deste construto (Melamed et al., 2006). Este conceito foi utilizado pela primeira vez em 1974, por Herbert Freudenberger, uma vez que o autor ao observar que o seu trabalho não lhe trazia o mesmo prazer que anteriormente, relacionou a sensação de esgotamento à escassez de estímulos, originado pela falta de energia emocional. Outros sintomas por ele incluídos foram fadiga, depressão, irritabilidade e inflexibilidade (Freudenberger, 1974).

Freudenberger e Christina Maslach, foram, então, os pioneiros da pesquisa acerca do *Burnout*, contudo, Freudenberger (1974) foi o primeiro a descrever este conceito. Os elementos básicos da definição do construto descreviam as experiências dos sujeitos como um fracasso, estes desgastavam-se ou ficavam exaustos em lidar com exigências laborais excessivas e, apresentavam falta de energia, força ou recursos. Já para Maslach et al. (1996) o *Burnout* é definido como uma experiência de exaustão, onde os indivíduos que sofrem com isso tornam-

se cínicos relativamente ao valor do seu trabalho, podendo inclusive duvidar da sua capacidade de desempenho.

Assim, é possível definir esta patologia como uma síndrome psicológica que surge como uma prolongada resposta a stressores interpessoais crónicos laborais. Para além disso, o *Burnout* é originado por um *stress* crónico, que se associa emocionalmente a exigências laborais intensas, para as quais os recursos do sujeito são inadequados (Freudenberger, 1974; Maslach et al., 1996; Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli et al., 2009). Contudo, é importante ressaltar que o *Burnout* difere de outras conceções relacionadas, como por exemplo insatisfação laboral, fadiga, *stress* ocupacional e depressão (Maslach et al., 1996; Schaufeli et al., 2001).

Como alternativa à definição unitária de *Burnout*, Montero-Marín (2016) propõe que esta síndrome nem sempre se desenvolve do mesmo modo e que, pelo contrário, podem existir três variações que dependem da dedicação dos funcionários à sua atividade laboral. Esses subtipos são três e podem ser entendidos como estádios onde se verifica uma deterioração gradual dos níveis de *commitment* do colaborador com seu trabalho (Montero-Marín et al., 2014). Assim, de acordo com esta perspetiva teórica, o *Burnout* é considerado uma condição em desenvolvimento, com redução progressiva dos níveis de *engagement*, e que evolui do entusiasmo para a apatia (Montero-Marín, 2016).

Relativamente aos subtipos de *Burnout* (descritos na Tabela 1.4.) propostos por Montero-Marín (2016), tal como mencionado anteriormente, estes são três e são os seguintes, frenético, pouco desafiado e desgastado.

Tabela 1.4.*Descrição dos Subtipos do Burnout*

Subtipo	Descrição
Frenético	Característico de contextos laborais pautados por sobrecarga e onde os funcionários trabalham intensamente até a exaustão. Este também tende a ser mais frequente em trabalhos com turnos fracionados e, em geral, situações que obriguem os colaboradores a se envolverem muito para manter o emprego. Em relação ao nível motivacional, os trabalhadores apresentam altos níveis de envolvimento e necessidade de obter importantes conquistas. Assim, este perfil associa-se a elevados níveis de <i>Burnout</i> e sentimento de abandono da vida pessoal e da saúde no trabalho.
Pouco desafiado	Representativo de profissões monótonas e pouco estimulantes, com tarefas repetitivas, mecânicas e rotineiras que não proporcionam a satisfação necessária aos trabalhadores, que afirmam que o trabalho é monótono e não gratificante. Conseqüentemente, os colaboradores apresentam sentimentos de indiferença, tédio e falta de desenvolvimento pessoal, juntamente com um desejo de mudança de emprego. Esse subtipo relaciona-se com elevados níveis de cinismo, devido à falta de identificação com as tarefas de trabalho, bem como a um estilo de <i> coping</i> baseado na distração ou evitamento cognitivo.
Desgastado	Caracterizado por sentimentos de desesperança e uma sensação de falta de controlo sobre os resultados do seu trabalho e reconhecimento dos esforços investidos, onde o sujeito, muitas vezes, opta pela negligência e abandono como resposta a qualquer dificuldade. Assim, este tipo de perfil está fortemente associado à percepção de ineficiência e a um estilo passivo de <i> coping</i> com o <i> stress</i> , baseado principalmente na desconexão comportamental, que gera uma forte sensação de incompetência e faz com que os funcionários experimentem sentimentos de culpa.

O *Burnout* é proposto para que, normalmente surja com o envolvimento excessivo característico do subtipo frenético. Uma vez que não é fácil manter esse nível de atividade sem ficar exausto, o trabalhador pode adotar uma determinada distância de proteção, onde esse distanciamento pode aliviar o sujeito da hiperatividade, contudo à custa da frustração que surge no subtipo pouco desafiado. Com o decorrer do tempo, isso leva a que exista uma percepção reduzida de eficácia, o que origina estratégias de enfrentamento passivas, normalmente presente no subtipo desgastado (Edu-Valsania et al., 2022).

1.3.2. Modelo de Abordagem

O *Burnout* é, maioritariamente, compreendido como um modelo teórico tridimensional, composto pelas seguintes dimensões, esgotamento ou exaustão emocional, falta de realização pessoal no trabalho e despersonalização ou cinismo (Maslach & Leiter, 2016; Maslach et al., 1996; Zanatta & Lucca, 2015). Este modelo coloca a experiência individual de *stress* dentro de um contexto social, que envolve a conceção do sujeito em si e com os outros (Maslach & Leiter, 2016). Estudos empíricos indicam que o esgotamento e a despersonalização constituem as dimensões centrais ou fundamentais da síndrome de esgotamento no trabalho, enquanto a falta de realização profissional é considerada um antecedente ou mesmo uma consequência do *Burnout* (Edú-Valsania et al., 2022).

Explanando cada uma das componentes desta tríade, o esgotamento ou exaustão emocional, dimensão individual do *Burnout*, refere-se a sentimentos de *stress* e cansaço, mais concretamente fadiga crónica decorrente das excessivas exigências laborais, em que está presente uma falta de energia e recursos emocionais para fazer face às situações do quotidiano laboral bem como falta de energia emocional suficiente (Massa et al., 2016).

A segunda componente, falta de realização profissional ou decepção no trabalho, reflete um profissional com uma autoavaliação negativa e dúvidas acerca da sua capacidade eficiente de desempenho no trabalho, assim como tende a avaliar os seus resultados como negativos (Silva et al., 2015). É ainda caracterizada por uma sensação de incapacidade produtiva e autoestima diminuída do funcionário em relação ao trabalho, bem como sentimentos reduzidos de eficiência, e onde o indivíduo se sente incapaz, insuficiente e desmotivado (Maslach & Leiter, 2016).

Por fim, a despersonalização ou cinismo, é considerada a componente interpessoal do *Burnout* e engloba um distanciamento na relação para com os colegas de trabalho e para com os outros, bem como baixa empatia. Refere-se também a uma atitude apática ou desapegada, indiferente e despreocupada relativamente ao trabalho em geral e aos sujeitos com quem trabalha. Este estado traduz-se numa perda de interesse pelo trabalho e sentir que o mesmo perdeu o sentido (Zanatta & Lucca, 2015). Consequentemente, a despersonalização ou desumanização apresentam-se como resultado do desenvolvimento de sentimentos e atitudes negativas em que prevalece a dissimulação afetiva e o distanciamento relativamente aos indivíduos que entram em contacto direto com o profissional (Edú-Valsania et al., 2022). Posto isto, é possível afirmar que o *Burnout* é uma questão de saúde pública, que pode originar ausência no trabalho e licença por doença, o que gera despesas para a organização empregadora,

para além de afetar a qualidade do serviço oferecido, a produtividade e o lucro (Trigo et al., 2007), mas também, uma questão social, que apresenta grande relevância (Silva et al., 2015).

Diversos são os questionários de autorrelato utilizados para medir o *Burnout*, sendo que o mais aplicado é o *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach & Jackson, 1981). Este tem sido o instrumento preferencial desde o princípio, significando que esta síndrome é o que o *Maslach Burnout Inventory* mede e vice-versa, contudo, esta dependência mútua de objeto e método, em combinação com a dominância do MBI, verifica-se indesejável pelo facto de que impede uma investigação atual e inovadora, conducente a uma melhor compreensão do *Burnout* (Schaufeli et al., 2020). Concomitantemente, têm surgido determinadas questões em torno deste instrumento de medida, particularmente, problemas psicométricos e de interpretação de resultados (Schaufeli et al., 2020).

Posto isto, as questões levantadas foram promotoras do desenvolvimento de um novo instrumento de avaliação do *Burnout*, o *Burnout Assessment Tool* (BAT), da autoria de Schaufeli et al. (2020). Este novo instrumento pode ser aplicado quer a nível individual quer a nível organizacional, uma vez que a nova conceptualização define o *Burnout* enquanto estado de exaustão relacionado com o trabalho que ocorre entre os colaboradores, caracterizando-se então por um cansaço extremo, reduzida habilidade para regular o processamento cognitivo e emocional, assim como um distanciamento mental. Estas dimensões principais são acompanhadas por humor depressivo e sintomas de angústia psicológica e psicossomática. Assim, a conceptualização desta síndrome utilizada no *Burnout Assessment Tool* defende que a falta de energia necessária para regular o processamento cognitivo e emocional devem-se ao cansaço extremo que o indivíduo sente, i.e., estas funções de regulação encontram-se incapacitadas e são subjetivamente experienciadas como uma falta de controlo. De modo a proteger-se e a prevenir uma maior perda de energia e controlo, o distanciamento mental ocorre através do desenvolvimento de uma atitude desinteressada, indiferente e cínica em relação ao trabalho (Schaufeli et al., 2020).

1.3.3. Antecedentes

Antecedentes são aqueles aspetos que vão propiciar, desencadear e/ou manter os sujeitos que sofrem de *Burnout*. Em geral, esses aspetos podem ser classificados em duas grandes categorias, fatores organizacionais (e.g., carga de trabalho ou exigências emocionais envolvidas) e fatores individuais (e.g., personalidade do funcionário ou estratégias de enfrentamento). É importante salientar que esta síndrome é principalmente uma consequência da exposição a determinadas condições laborais e não uma característica individual, como um traço de personalidade, portanto, os gatilhos do *Burnout* seriam fatores relacionados ao trabalho (seja conteúdo, estrutura ou relacionamento com clientes, chefes e/ou colegas). No entanto, considera-se que, embora os fatores organizacionais sejam capazes por si só de gerar *Burnout*, alguns fatores individuais atuam como atenuantes. Assim, aspetos pessoais como, por exemplo, a falta de autoconfiança ou o uso de mecanismos de enfrentamento para evitar o *stress* podem desempenhar um papel no aumento dos fatores situacionais. Por outro lado, outras características individuais, como otimismo ou *coping* ativo, podem diminuir ou mesmo retardar o efeito negativo dos fatores organizacionais sobre o *Burnout* bem como as suas consequências (Hodkinson et al., 2022).

Em relação aos fatores situacionais, revisões da literatura científica (e.g., Adriaenssens et al., 2015) mostram que, geralmente, o tipo de tarefas, o modo como estas estão organizadas e as relações entre colegas, chefes e/ou clientes são potenciais gatilhos de *Burnout*, i.e., fatores de risco. A carga de trabalho (Rosa & Carlotto, 2005), tanto quantitativa como qualitativa, quando excessiva, exige esforço sustentado, o que gera custos fisiológicos e psicológicos. Tais sintomas podem desencadear a experiência de *Burnout* e distanciamento psicológico do trabalho como mecanismo de autodefesa (Maslach & Leiter, 2017).

O trabalho emocional, outro dos fatores organizacionais é entendido como o processo psicológico necessário para autorregular as emoções e mostrar quais as desejadas pela organização. Envolve controlar ou ocultar emoções negativas, como raiva, irritação ou desconforto para cumprir as regras ou exigências da organização e objetivos do trabalho, bem como a manifestação de emoções não sentidas, como a simpatia para com os clientes ou utentes, embora se sinta realmente o contrário, ou a tranquilidade em situações em que o que realmente se sente é o medo. Nesse sentido, vários estudos têm mostrado relações positivas significativas entre trabalho emocional e *Burnout* em diferentes profissões, como professores (Kim et al., 2018), funcionários do departamento de Recursos Humanos (Mustafa et al., 2016) e médicos (Dyrbye et al., 2018; Kusmar, 2016).

A falta de liberdade no trabalho para a execução de tarefas, bem como a incapacidade de influenciar decisões que afetam o trabalho tem sido positivamente associada a maiores níveis de *Burnout*. Por outro lado, quando os funcionários experimentam autonomia e controlo sobre o seu trabalho, existem menores taxas desta síndrome e maiores de realização profissional (Maslach & Leiter, 2017). Neste sentido, diversas investigações encontraram relações negativas entre *Burnout* e *empowerment*, de modo que quanto maior este for percebido pelos trabalhadores, menores os níveis de esgotamento vivenciados (Kaya & Altinkurt, 2018; Orgambidez & Almeida, 2019).

Em relação à ambiguidade e conflito de papéis, quando o sujeito não sabe o que é esperado de si e/ou não tem informações suficientes acerca da sua missão, ou as diferentes tarefas e exigências a serem cumpridas são incongruentes ou incompatíveis entre si, os níveis de *Burnout* tendem a aumentar (Acker, 2003).

A perceção de supervisão inadequada (e.g., excessivamente diretiva e injusta por focar apenas nos aspetos negativos sem valorizar as conquistas e esforços, ou por outro lado nada diretiva ou inexistente), também aumenta o risco de desenvolvimento *Burnout*. Por oposição, um trato justo para com os funcionários favorece o aumento dos recursos disponíveis, exercendo um efeito negativo no esgotamento emocional de tal forma que estes são menos propensos a desenvolver esta sintomatologia (Laschinger et al., 2015). Já a falta de apoio social no trabalho, seja por parte dos colegas de trabalho ou dos supervisores, bem como conflitos internos entre colegas são considerados importantes desencadeadores de *Burnout* (Boland et al., 2019).

Face às condições da jornada de trabalho que dificultam a conciliação da vida familiar e profissional são outro antecedente importante do *Burnout*. Por exemplo, o trabalho por turnos, elevadas rotações, trabalho noturno, longas horas de trabalho ou uma grande quantidade de horas extra são poderosos gatilhos para esta síndrome (López-Botello et al., 2020; West et al., 2018). Para além disso, tais características horárias estão positivamente relacionadas a perturbações de sono, problemas cardíacos, queixas de saúde, insatisfação com o trabalho, diminuição da atenção e desempenho, bem como aumento do risco de acidentes (Maslach & Leiter, 2017; Shanafelt et al., 2003; Shanafelt et al., 2009; Shanafelt et al., 2012; Shanafelt et al., 2016; Wallace et al., 2009).

Outro exemplo, é o modo como os líderes se envolvem com os seus colaboradores e o modo como procuram contribuir, informar, orientar e reconhecer os sujeitos pelos seus feitos, o que se relaciona com os níveis de *Burnout* e satisfação com a carreira, especialmente entre médicos (Shanafelt et al., 2015). Em relação ao suporte laboral, a literatura mostra consenso.

Este bem como a sua percepção no trabalho desempenham um importante papel na redução do mal-estar, dos indicadores de depressão e *stress*, além de que inibe o desenvolvimento de doenças (Cobb, 1976; Giurgescu et al., 2015; Melrose et al., 2015; Sarason et al., 1983). Outros estudos posicionam o suporte laboral como moderador que visa proteger do efeito de stressores no equilíbrio trabalho-vida (Au & Ahmed, 2016). Para outros autores, é afirmado que o suporte laboral apresenta um efeito direto no equilíbrio entre trabalho e vida (Thompson & Prottas, 2006).

Face às expectativas que os funcionários apresentam relativamente ao seu trabalho, estas encontram-se relacionadas ao nível de esgotamento, de modo que quanto maior as expectativas e o estabelecimento de metas, maiores os esforços, logo níveis mais elevados de exaustão emocional e despersonalização (Adriaenssens et al., 2015). O nível de envolvimento de cada colaborador também parece ser importante, nomeadamente, o envolvimento excessivo proposto como poderoso gatilho, especialmente quando pode ser impossível atingir os objetivos. Esse descompasso entre expectativas e realidades pode gerar frustração e esgotamento nos trabalhadores (Maslach & Leiter, 2017).

Sumariamente, fatores de clima organizacional, como por exemplo, comportamentos de liderança negativa, colaboração interprofissional limitada bem como oportunidades de avanço e apoio social, também influenciam o aparecimento de *Burnout* (Shanafelt et al., 2015).

Em relação aos fatores individuais, tanto os traços de personalidade quanto as variáveis sociodemográficas e estratégias de *coping* têm sido analisadas como predisponentes ou facilitadores do desenvolvimento de *Burnout*, no caso da presença de alguns dos fatores organizacionais acima explicitados (Friganović et al., 2019; Galaiya et al., 2020).

A personalidade influencia o modo como os indivíduos percebem o seu ambiente de trabalho e, portanto, como gerenciam e lidam com as exigências e recursos do mesmo. Diversos estudos (e.g., Galaiya et al., 2020; Kim et al., 2019; Pérez-Fuentes et al., 2019) concluíram que os traços de personalidade postulados no modelo *Big Five* (McCrae & Costa, 1987) estão significativamente, mas diferencialmente associados ao *Burnout*, verificando-se então a existência de uma correlação negativa entre a extroversão e os componentes desta síndrome. Assim, esta componente apresenta-se como fator protetor, assim como a amabilidade. Quanto ao neuroticismo, foram encontradas correlações positivas com o *Burnout*, o que significa que sujeitos com menor estabilidade emocional estarão mais propensos a sofrer do mesmo. Da mesma forma, a conscienciosidade, ou a tendência de se comportar de modo responsável e persistente, reduz a probabilidade de esgotamento. Por fim, a abertura à experiência, representante dos aspetos relacionados à amplitude de interesses e criatividade também tem

efeitos protetores sobre o *Burnout*, pois está positivamente associada à eficácia profissional e negativamente associada à despersonalização.

Outras características individuais que influenciam o desenvolvimento do esgotamento são o locus de controlo externo, o padrão de comportamento tipo A e as elevadas expectativas. O locus de controlo (Rotter, 1966) é referente ao grau em que os indivíduos acreditam que têm controlo sobre os eventos e a sua vida (locus de controlo interno) e o grau em que acreditam que os eventos ocorrem devido a causas externas, como o acaso ou as decisões de outros (locus de controlo externo). Quanto maior o locus de controlo externo, maior a probabilidade de desenvolver *Burnout*, nomeadamente em situações ambíguas ou novas, nas quais os sujeitos acreditam ter pouca ou nenhuma possibilidade de controlabilidade. O padrão de comportamento tipo A é caracterizado por competitividade, impulsividade, impaciência e agressividade, e tem sido amplamente descrito como fator de risco para a saúde. Esse padrão de comportamento está positivamente relacionado a fatores de exaustão emocional e despersonalização do *Burnout*.

Revisões literárias efetuadas (Adriaenssens et al., 2015; Maslach & Leiter, 2017) apontam para uma relação inversa entre idade e *Burnout*, assim os indivíduos experimentarão níveis mais baixos consoante o aumento da idade. Contudo, os resultados nem sempre são consistentes, uma vez que uma revisão sistemática dos determinantes do *Burnout* (O'Connor et al., 2018) observou uma relação significativa entre o aumento da idade e o aumento do risco de despersonalização, embora por outro lado também exista uma maior sensação de realização pessoal.

Relativamente ao género, a maioria dos estudos indicam que a exaustão emocional e a baixa realização profissional tendem a ser mais comuns no género feminino (McMurray et al., 2000; Shanafelt et al., 2012; Shanafelt et al., 2015; Shanafelt et al., 2016; West et al., 2011), enquanto a despersonalização é mais frequente no género masculino. Em relação ao estado civil, os trabalhadores solteiros (especialmente o género masculino) parecem estar mais expostos a esta síndrome quando comparados aos que vivem com o cônjuge. No entanto, tais conclusões parecem ser mais adequadas em homens, pois no caso das mulheres trabalhadoras, constitui um fator de risco adicional, uma vez que estas são geralmente responsáveis pelas tarefas domésticas e, portanto, isso pode representar uma dificuldade na conciliação da vida pessoal e profissional.

As estratégias de *coping* são outra variável que desempenha um papel importante no desenvolvimento do *Burnout* (Friganović et al., 2019; Lee et al., 2016). Embora existam várias classificações de estratégias de *coping*, a mais estabelecida é a distinção entre *coping* centrado no problema e centrado na emoção (Lazarus & Folkman, 1984). O primeiro representa uma

tentativa de agir diretamente sobre a situação stressante, enquanto o *coping* focado na emoção está focado em modificar as respostas emocionais negativas a eventos stressantes, evitando intervir sobre eles. Evidências empíricas sugerem que, em geral, o enfrentamento focado na emoção está positivamente relacionado ao *Burnout*, ou seja, favorece-o, enquanto o enfrentamento ativo e o enfrentamento focado no problema estão negativamente relacionados com o mesmo, i.e., reduzem-no. No entanto, nem todas as estratégias de *coping* focadas na emoção aumentam o *Burnout*, pois a busca por apoio social, a reavaliação e o apoio religioso, em alguns casos, apresentam efeitos protetores (Boland et al., 2019). Por outro lado, também foi proposto que a eficácia do *coping* focado no problema pode depender do controlo que os indivíduos podem exercer sobre potenciais stressores no ambiente de trabalho. Portanto, não se pode ser contundente ao concluir que as estratégias de *coping* focadas na emoção são sempre negativas, uma vez que o enfrentamento focado no problema só parece adaptativo em situações controláveis, enquanto o *coping* orientado para o evitamento é adaptativo em situações difíceis de controlar (Edú-Valsania et al., 2022).

O *Burnout* por si só, não ocorre de modo abrupto, este é um processo progressivo. Posto isto, investigações realizadas (e.g., Aghaei & Asadi, 2020; Khalafi et al., 2014) evidenciaram a existência de uma relação positiva significativa entre *stress* ocupacional e *Burnout*, em enfermeiros. Para além disso, também foi verificada uma relação negativa significativa entre *stress* ocupacional e *Burnout* com resiliência, sendo então possível concluir que melhorar a resiliência, apresenta-se como uma das estratégias mais importantes na redução dos níveis desta síndrome, nestes profissionais (Aghaei & Asadi, 2020).

Como mencionado por Freudenberger (1974), os sujeitos que sofrem de *Burnout* parecem e agem como se tivessem sintomas depressivos. Na verdade, não se deve ignorar o facto de que alguns destes sintomas pareçam assemelhar-se aos de depressão. Esta é caracterizada por anedonia (perda de interesse ou prazer), humor deprimido, fadiga ou perda de energia, problemas de concentração, sentimentos de inutilidade, apetite diminuído ou aumentado, problemas de sono (hipersónia ou insónia) e ideação suicida (American Psychiatric Association, 2013).

Historicamente, a exaustão emocional foi mantida como componente dominante do *Burnout* (Maslach & Leiter, 2016) e foi sugerida para averiguar mais de perto a depressão (Bianchi et al., 2015), contudo a despersonalização pode relacionar-se mais fortemente com as consequências mais negativas da patologia (Maslach & Leiter, 2008, 2016). Já a despersonalização e baixos níveis nos domínios de realização pessoal não se correlacionam com depressão (Leiter & Durup, 1994; Wurm et al., 2016).

Bianchi e Brisson (2019), examinaram de que modo os sujeitos com *Burnout* e depressão atribuem a sua sintomatologia, aos sentimentos causados pelo trabalho. A investigação verificou que o número de participantes que atribuíram a sensação de *Burnout* ao seu trabalho era proporcional àqueles que atribuíam a sintomatologia depressiva, também ao seu trabalho o que indica que poderá haver uma sobreposição entre *Burnout* e depressão, relativamente aos seus antecedentes. Muitos estudos desenvolvidos também mostraram a existência de uma correlação positiva entre *Burnout* e depressão (Bianchi & Laurent, 2015; Bianchi et al., 2013, 2014, 2015; McKnight & Glass, 1996; Schaufeli & Enzmann, 1998).

Apesar do *Burnout* e da depressão parecerem partilhar algumas características comuns (e.g., perda de energia), diversos autores admitem que estes conceitos se apresentam como dois construtos separados (Ahola & Hakanen, 2007) e que, a exaustão emocional não está associada a depressão (Schaufeli & Enzmann, 1998). Para além disso, um fator importante que parece distinguir o *Burnout* da depressão é o facto de o primeiro estar relacionado com o trabalho e com uma situação específica, enquanto a depressão é livre de contexto e mais abrangente (Iacovides et al., 2003; Maslach et al., 2001). Assim, o *Burnout* está especificamente relacionado ao ambiente laboral do sujeito, enquanto a depressão manifesta-se, independentemente das circunstâncias do ambiente (Freudenberger & Richelson, 1980).

Outra patologia comumente associada ao *Burnout* é a ansiedade. Esta é uma condição psicológica comum que atua enquanto fator protetor contra situações ameaçadoras (Koutsimani et al., 2019) e que, segundo Ahmed et al. (2009) é “um estado psicológico e fisiológico caracterizado por componentes cognitivos, somáticos, emocionais e comportamentais” (p.2). Ding et al. (2014) observaram nos seus estudos que a exaustão emocional e o cinismo (componentes do *Burnout*), estavam positivamente relacionadas com sintomas de ansiedade, enquanto a eficácia profissional está negativamente associada aos mesmos. Turnipseed (1998) também verificou que os sintomas de *Burnout* e ansiedade estão significativamente correlacionados entre si, com a ligação mais forte a existir entre ansiedade e exaustão emocional. Para o autor, essa interação entre situações laborais e as personalidades dos sujeitos, criam um estado de ansiedade que, por conseguinte, contribui para o aparecimento de *Burnout*.

1.3.4. Consequentes

O *Burnout* resulta numa série de consequências adversas tanto para os indivíduos que o apresentam como para as organizações em que esses profissionais trabalham. Essas consequências, inicialmente são de natureza psicológica, mas mantidas ao longo do tempo, traduzem-se em efeitos na saúde física/biológica e os comportamentos dos colaboradores, que por sua vez terão consequências organizacionais indesejáveis (Salvagioni et al., 2017).

Diversas revisões literárias concluem que funcionários com níveis mais altos de *Burnout* são mais propensos a sofrer de uma variedade de problemas de saúde física, como questões músculo-esqueléticas, alterações gástricas, perturbações cardiovasculares, dores de cabeça, aumento da vulnerabilidade a infecções, bem como insónia e fadiga crónica (Aghaei & Asadi, 2020; Giorgi et al., 2017; Ngoc et al., 2020), além de que também foi observado um aumento de níveis de cortisol no sangue (Penz et al., 2018), assim como se apresenta como fator de risco independente para diabetes tipo 2 (Melamed et al., 2006). Para além disso, o *Burnout* foi ainda associado a problemas de concentração e memória, dificuldade na tomada de decisão, ansiedade, depressão, insatisfação com a vida, baixa autoestima, insónia, irritabilidade e aumento do consumo de álcool e tabaco (Maslach & Leiter, 2016; Salvagioni et al., 2017). Outras investigações têm também mostrado que esta síndrome pode representar um risco significativo de suicídio (Bryan et al., 2018). Contudo, o modo como estes sintomas se manifestam não é o mesmo em todos os indivíduos e nem todos eles têm de se manifestar.

Além dos problemas de saúde física e psicológica, em geral, o *Burnout* também está diretamente relacionado à insatisfação no trabalho (Rössler, 2012), baixo *commitment* organizacional (Salvagioni et al., 2017), aumento do absentismo (Ahola et al., 2017), intenção de *turnover* (Han et al., 2016) bem como diminuição do desempenho (Adriaenssens et al., 2015). Por outro lado, alguns funcionários com esta síndrome podem deixar o emprego apresentando uma justificação, contudo outros decidem continuar a desempenhar funções (Metin et al., 2016), o que pode originar presenteísmo no trabalho (indivíduos vão trabalhar, embora não cumpram realmente as suas responsabilidades devido a problemas de saúde). Para além disso, o *Burnout* pode conduzir a comportamentos desviantes e contraproducentes nos colaboradores, agressividade entre colegas, uso de álcool e substâncias psicotrópicas, uso indevido de material corporativo, ou até mesmo roubo (Bryan et al., 2018; Giorgi et al., 2017; Metin et al., 2016; Ugwu et al., 2017).

No entanto, a forma e a evolução dessas consequências individuais (psicológicas, saúde e comportamental) não é a mesma em todos os casos. Nesse sentido, e embora nem sempre seja

fácil delimitá-los, quatro níveis de consequências comportamentais foram descritos (Edú-Valsania et al., 2022). Estas são leve (afetados apresentam sintomas físicos leves e inespecíficos (e.g., dor de cabeça, costas e lombalgia), apresentam alguma fadiga e tornam-se menos operatórios); moderado (apresentam insónia, défice de atenção e concentração, desapego, irritabilidade, cinismo, fadiga, tédio, perda progressiva de motivação, indivíduo emocionalmente exausto com sentimentos de frustração, incompetência, culpa, e autoestima negativa); grave (aumento do absentismo, aversão a tarefas e despersonalização, bem como álcool e abuso de drogas psicotrópicas) e extremo (comportamentos extremos de isolamento, agressividade, crise existencial, depressão *major* e tentativas de suicídio) (Almaslukh et al., 2022).

As consequências negativas vividas a nível individual pelos trabalhadores com *Burnout* é traduzida em baixa motivação e desempenho, o que se pode estender à unidade de trabalho e à organização, causando uma redução na qualidade dos serviços (Humborstad et al., 2007). Do mesmo modo, os funcionários que sofrem desta síndrome influenciam o resto da organização, causando maiores conflitos ou interrompendo tarefas de trabalho, reduzindo assim a produtividade e aumentando os tempos de produção (Maslach & Leiter, 2016). Logo, o *Burnout* pode causar um “efeito de contágio”, gerando um mau ambiente de trabalho (Bakker & Schaufeli, 2000), para além de gerar ainda perdas económicas significativas como consequência de absentismo, perda de eficiência e comportamentos contraproducentes (Ugwu et al., 2017).

Capítulo II: Objetivos e Hipóteses

A pertinência da presente investigação prende-se com o facto de existir uma escassez literária referente aos conceitos Cultura Organizacional, *Marketing Interno* e *Burnout*, em simultâneo. Apesar da existência de literatura que relacione Cultura Organizacional com *Marketing Interno* (e.g., Pavlidou & Efstathiades, 2021; Pizzinatto et al., 2005) e Cultura Organizacional com *Burnout* (e.g., Burns et al., 2021; López-Botello et al., 2020), não são encontrados estudos que associem estas três variáveis. Posto isto, os objetivos deste estudo são analisar os construtos supramencionados, ou seja, analisar a orientação de Cultura Organizacional; analisar as estratégias de *Marketing Interno* e analisar o *Burnout* dos profissionais. Simultaneamente, também é nosso objetivo analisar a relação entre Cultura Organizacional e *Marketing Interno* e analisar os seus contributos explicativos sobre os níveis de *Burnout*.

Hipóteses:

Relativamente às estratégias de *Marketing Interno* utilizadas, mais concretamente pelos líderes de uma escola, estas afetaram positivamente a Cultura Organizacional escolar, resultando num saudável e duradouro ambiente escolar de aprendizagem, onde a moral dos educadores e o desempenho dos estudantes será melhorado. Assim, os dirigentes escolares devem incorporar estratégias de *Marketing Interno* na sua gestão diária (Thabit & Younus, 2020).

Para Pavlidou e Efstathiades (2021), como parte das estratégias de *Marketing Interno*, as políticas de Gestão de Recursos Humanos e o Processo Educacional e Interno Segmentação de Clientes desempenham um papel importante nas escolas públicas, afetando positivamente a Cultura Organizacional. Incentivos não financeiros, estratégias de capacitação juntamente com novos métodos de ensino, diferentes estratégias motivacionais para diferentes grupos de docentes e uma nova avaliação dos métodos e acordos com sindicatos, são importantes estratégias de *Marketing Interno* recomendadas para serem utilizadas pela gestão escolar no ensino público, pois afetarão positivamente a Cultura Organizacional das mesmas.

H1: A Cultura Organizacional encontra-se relacionada com o *Marketing Interno*.

A Cultura Organizacional é um fator que afeta, não apenas, o surgimento como também o desenvolvimento do *Burnout* (López-Botello et al., 2020).

Em análises univariadas, os maiores sintomas desta síndrome associam-se a percepções menos positivas da Cultura Organizacional e a experiências pessoais relacionadas com a falta de profissionalismo no trabalho. Apresentar uma idade mais jovem, demonstrar interesse em reduzir a carga laboral, menor satisfação com esforços para apoiar o local de trabalho, menor concordância que os colegas e uma menor confiança na tomada de medidas face ao comportamento não profissional sem medo de retaliação, também são apresentados como sintomas maiores de *Burnout* (West et al., 2018).

H2: A Cultura Organizacional contribui para os níveis de *Burnout*.

Papasolomou e Vrontis (2006) afirmam que o *Marketing* Interno, através da sua ênfase no cliente interno, é orientado para uma Cultura Organizacional voltada para os indivíduos, o que cria a base para a construção de um serviço corporativo sólido. O facto de este constructo se preocupar com a criação, desenvolvimento e manutenção de uma cultura e orientação do serviço interno, auxilia e apoia a organização na concretização dos seus objetivos.

Ginossar et al. (2014) propuseram-se a verificar a relação entre Cultura Organizacional e *Burnout*, em profissionais de saúde, dos Estados Unidos da América. Neste estudo foi observado que as dimensões da Cultura Organizacional se encontram correlacionadas negativamente com o estado de *Burnout* e que, o de avaliação crítica está positivamente correlacionado com a despersonalização. Assim, os autores concluíram que uma comunicação eficaz dentro da organização pode proteger os profissionais de saúde antes do *Burnout*.

Posto isto, e uma vez que a literatura não apresenta qualquer relação teórica entre os conceitos de *Marketing* Interno, Cultura Organizacional e *Burnout*, é possível avançar que com base nas ligações supramencionadas, estes construtos poderão apresentar uma relação entre si.

H3: O *Marketing* Interno medeia a relação entre Cultura Organizacional e *Burnout*.

Capítulo III: Metodologia

3.1. Amostra

A amostra do presente estudo é uma amostra não probabilística por conveniência, constituída por 515 sujeitos, todos eles maiores de 18 anos de idade e que, à data da participação na investigação, exerciam atividade profissional.

Esta é constituída, maioritariamente por indivíduos do género feminino, correspondendo assim a 58.8% (n = 303) dos inquiridos e 41.2% (n = 212) corresponde a sujeitos do género masculino. As idades apresentadas encontram-se compreendidas entre os 19 e os 72 anos (M = 44.18; DP = 9.837).

Relativamente ao estado civil, 67% (n = 345) é casado/união de facto, 21.5% (n = 111) corresponde a solteiro, 10.9% (n = 56) divorciado e apenas .6% (n = 3) é viúvo.

A maioria dos participantes é de nacionalidade portuguesa (n = 509; 98.8%), sendo apenas 1.2% (n = 6) de outra nacionalidade.

Em relação à naturalidade de cada inquirido, esta encontra-se descrita na Tabela 3.1.

Tabela 3.1

Naturalidade dos Participantes

Região	n	%
Algarve e Alentejo	189	36.7
Área Metropolitana de Lisboa	123	23.9
Beiras, Estremadura e Ribatejo	91	17.7
Minho, Douro e Trás-os-Montes	45	8.7
Outra	32	6.2
Ilhas (Açores e Madeira)	22	4.3
Área Metropolitana do Porto	12	2.3
Omisso	1	.2

Quanto às habilitações literárias, o ensino secundário é o que apresenta maior percentagem de respondentes, 47.2% (n = 243), seguindo-se a licenciatura, com 35.7% (n = 184), mestrado apresenta uma percentagem de 11.7 (n = 60), o ensino básico conta com 4.1% (n = 21), doutoramento têm 1.2% (n = 6) e, por último, apenas .1% (n = 1) apresenta o ensino básico incompleto.

As profissões apresentadas pelos inquiridos foram catalogadas segundo a Classificação Portuguesa de Profissões 2010 (Instituto Nacional de Estatística, 2011) e são apresentadas na Tabela 3.2.

Tabela 3.2

Atividade Profissional dos Participantes

Atividade Profissional	n	%
Representantes da Função Pública	189	36.7
Especialistas das Atividades Intelectuais e Científicas	92	17.9
Representantes das Forças Armadas	77	15
Representantes Administrativos	44	8.5
Representantes dos Serviços Pessoais, de Proteção e Segurança e Vigilantes	43	8.3
Representantes do Poder Legislativo	28	5.4
Técnicos e Profissões de Nível Intermédio	26	5
Representantes Qualificados da Indústria, Construção e Artífices	7	1.4
Omisso	5	1
Trabalhadores Independentes	3	.6
Agricultores e Trabalhadores Qualificados da Agricultura, Pesca e Floresta	1	.2

Em relação à categoria funções de gestão, 74% (n = 381) dos respondentes refere que não as desempenha, contudo 26% (n = 134) desempenha funções de chefia. Já face ao tempo na empresa, este encontra-se situado entre os 0 e os 46 anos (M = 16.11; DP = 10.951).

3.2. Instrumentos

O questionário disponibilizado compreendia escalas adaptadas à população em estudo e questões sociodemográficas e socioprofissionais, tais como género, idade, estado civil, nacionalidade, naturalidade, habilitações literárias, atividade profissional, tempo na organização e se é exercido cargo de chefia.

De modo a avaliar a Cultura Organizacional foi utilizada a escala *First Organizational Culture Unified Search* (FOCUS) (Neves, 2000), cuja estrutura é composta por duas partes, onde são refletidos aspetos da vida das organizações, quer na vertente interna quer na vertente externa. A primeira parte, de carácter descritivo, tem como objetivo avaliar o clima organizacional, isto é, os aspetos comportamentais da cultura. Assim, o inquirido tem ao seu dispor uma escala composta por seis níveis para que se possa pronunciar acerca das diversas questões, em que 1 = nunca/ninguém; 2 = poucas/raramente; 3 = algumas/por vezes; 4 = muitas/com frequência; 5 = quase todas/quase sempre e 6 = todas/sempre (Neves, 2000). A segunda parte é composta por questões mais avaliativas, cuja intenção é estimar as orientações da Cultura Organizacional, ou seja, os aspetos mais profundos da cultura (Neves, 2000). Assim, são elaboradas 34 questões (e.g. “Quantas pessoas ... 1. procuram novas formas de fazer o seu trabalho?”) e a escala de resposta apresenta seis níveis (1 = de modo nenhum, 2 = raramente, 3 = um pouco, 4 = bastante, 5 = muito e 6 = muitíssimo) (Santos & Gonçalves, 2011). Em relação à consistência interna da escala *FOCUS*, esta é bastante adequada ($\alpha = .842$), assim como as suas subescalas, que também apresentam um *alpha de Cronbach* satisfatório, variando de .69 a .82 (Neves, 2000). Já a consistência interna das quatro dimensões do presente estudo é a seguinte, Cultura de Apoio ($\alpha = .940$), Cultura de Inovação ($\alpha = .843$), Cultura de Objetivos ($\alpha = .830$) e Cultura de Regras ($\alpha = .880$).

A *Escala de Orientação de Marketing Interno* (Lings & Greenley, 2005, adaptada à população portuguesa por Santos & Gonçalves, 2010) procurar analisar o *Marketing Interno*. Esta é constituída de 16 itens (e.g. “1. Nesta organização temos regularmente encontros entre colaboradores, nos quais discutimos aquilo que queremos”) medidos por uma escala *Likert* de sete pontos (de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente), distribuídos em cinco dimensões, criação de informação formal face a face ($\alpha = .80$); criação de informação formal escrita ($\alpha = .75$); distribuição da informação ($\alpha = .78$); criação de informação informal ($\alpha = .81$); responsabilização ($\alpha = .79$). Relativamente aos valores do *alpha de Cronbach* presentes neste estudo, estes são os seguintes, criação de informação formal face a face ($\alpha = .898$); criação de

informação formal escrita ($\alpha = .872$); distribuição da informação ($\alpha = .927$); criação de informação informal ($\alpha = .960$); responsabilização ($\alpha = .955$).

Para avaliar o *Burnout* foi utilizada a *Burnout Assessment Tool* (BAT), que é constituída por 23 itens (Schaufeli et al., 2020). Este instrumento é composto por duas partes. A primeira apresenta questões relacionadas com o contexto de trabalho, que se encontra dividida em sintomas principais (exaustão (e.g. “1. No trabalho, sinto-me mentalmente exausto(a)”), distância mental (e.g. “9. Tenho dificuldade em encontrar algum entusiasmo pelo meu trabalho”), incapacidade no controlo cognitivo (e.g. “15. No trabalho, luto para pensar claramente”) e incapacidade no controlo emocional (e.g. “21. Durante o trabalho, fico irritado(a) quando as coisas não são como eu quero”)) e secundários (angústia psicológica e queixas psicossomáticas), contudo apenas foi utilizada a sintomatologia principal, para avaliar os inquiridos. A segunda parte encontra-se relacionada com a situação atual do respondente, no trabalho e o modo como este vivencia a sua situação. Esta componente também se encontra dividida em sintomas principais (exaustão, distância mental, incapacidade no controlo cognitivo e incapacidade no controlo emocional) e secundários (angústia psicológica e queixas psicossomáticas). Ambas as partes são avaliadas através de uma escala tipo *Likert* com valores situados entre 1 e 5, sendo que 1 = Nunca e 5 = Sempre. Relativamente à consistência interna desta escala, esta é excelente, uma vez que varia entre .93 e .94. Contudo, os valores do *alpha de Cronbach* de cada dimensão principal mencionados no presente estudo são os seguintes, exaustão ($\alpha = .922$), distância mental ($\alpha = .883$), incapacidade no controlo cognitivo ($\alpha = .829$) e incapacidade no controlo emocional ($\alpha = .878$).

Por fim, o último instrumento utilizado é a *Work-Life Balance Culture Scale* (WLBCS) (Nitzsche et al., 2014) ou traduzido para língua portuguesa, Cultura de Conciliação Trabalho-Família, que avalia o balanço da cultura trabalho-vida. Esta escala é composta por cinco itens (e.g. “1. A nossa empresa valoriza medidas para promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários”) avaliados por uma escala tipo *Likert* de 0 (discordo fortemente) a 10 (concordo fortemente). O *alpha de Cronbach* da escala WLBCS é de .83, o que indica que a consistência interna desta escala é boa, porém o *alpha de Cronbach* desta escala no presente estudo é .97, verificando-se excelente.

3.3. Procedimento

3.3.1. Procedimento de Recolha de Dados

O procedimento de recolha da presente investigação foi conduzido através da disponibilização de um questionário *online* (desenvolvido na plataforma *Google Forms*) e em português que, decorreu entre os meses de outubro e dezembro de 2021. Este foi divulgado através redes sociais e enviado via *e-mail* para empresas nacionais de diversas áreas de atividade, públicas e privadas, cujo tempo de aplicação era de aproximadamente 10 minutos.

Os participantes apresentavam como critério de inclusão serem maiores de 18 anos e estarem, à data do questionário, empregados. Foi-lhes ainda informado que este estudo tinha como objetivo investigar e compreender a Cultura Organizacional bem como as atitudes dos funcionários. Para além disso, foi igualmente indicado que o questionário era voluntário, anónimo e confidencial, e que não existiam quaisquer recompensas ou incentivos associados à sua participação. Os participantes que mostraram interesse em participar receberam um *link* para a realização do questionário *online*.

3.3.2. Procedimento de Análise de Dados

Relativamente ao procedimento de análise de dados, este foi efetuado através do *software* estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) (versão 28). Após criação de uma base de dados e transformação dos mesmos, foram analisadas as seguintes estatísticas descritivas, medidas de tendência central (média), dispersão (desvio-padrão), valor mínimo e valor máximo. Em seguida, foi ainda calculado o coeficiente de correlação de *Pearson*, de modo a analisar a relação entre as variáveis em estudo.

As correlações consideraram-se fracas quando r foi inferior a .25; moderadas entre $.25 \leq r \leq .50$; fortes entre $.50 \leq r \leq .75$; e muito fortes se $r \geq .75$ (Marôco, 2011).

A verificação do poder preditivo das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes foi realizada através de análises de regressão linear simples.

De modo a avaliar se as variáveis são linearmente independentes foram concretizados diagnósticos de colinearidade através do cálculo das estatísticas de colinearidade, nomeadamente Tolerância e VIF (*variance inflation factor*), tendo como valores de referência para a sua confirmação, o valor acima de .1 para a Tolerância e o mais próximo de 0 para VIF (Pestana & Gageiro, 2008), não se observando multicolinearidade nas regressões realizadas.

Por último, conduziram-se os efeitos de mediação com recurso ao *software* JASP (*Jeffreys's Amazing Statistics Program* – versão 0.16.3). O teste de mediação foi realizado através do cálculo do intervalo de confiança pelo método *bias-corrected percentile bootstrap*, se os valores estivessem dentro dos 95% do intervalo de confiança, o efeito indireto é significativo e a mediação é considerada presente (Biesanz et al., 2010).

Capítulo IV: Análise de Resultados

4.1. Análise Descritiva

Na Tabela 4.1. encontram-se descritos os mínimos, máximos, médias e desvios-padrão relativamente às quatro dimensões da Cultura Organizacional, bem como da Cultura de Conciliação Trabalho-Família.

Tabela 4.1.

Estatística Descritiva para as Dimensões da Cultura Organizacional e Cultura de Conciliação Trabalho-Família

Cultura Organizacional	<i>n</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Cultura de Apoio	515	1	6	3.57	.98
Cultura de Inovação	515	1	6	3.11	.81
Cultura de Objetivos	509	1	6	3.93	1.08
Cultura de Regras	515	1	6	4.00	.82
WLBCS	515	0	10	4.36	2.86

A escala da Cultura Organizacional compreende quatro dimensões, sendo elas, Cultura de Apoio, Cultura de Inovação, Cultura de Objetivos e Cultura de Regras.

Examinando a Tabela 4.1. é possível verificar que todas as quatro extensões compreendem os valores mínimos e máximos, entre 1 e 6, respetivamente. De entre todos os tipos, a Cultura de Regras é a que apresenta valores médios mais elevados ($M = 4.00$; $DP = .82$), por oposição à Cultura de Inovação ($M = 3.11$; $DP = .81$). A Cultura de Objetivos ($M = 3.93$; $DP = 1.08$) e a Cultura de Apoio ($M = 3.57$; $DP = .98$) estabelecem os seus valores entre as culturas de Regras e de Inovação.

Em relação à Cultura de Conciliação Trabalho-Família, esta compreende o seu mínimo e máximo entre os valores 0 e 10, apresentando uma média de 4.36 e um desvio-padrão de 2.86.

Na Tabela 4.2. encontra-se apresentada a estatística descritiva relativamente às cinco dimensões do *Marketing* Interno.

Tabela 4.2.*Estatística Descritiva para as Dimensões do Marketing Interno*

<i>Marketing Interno</i>	<i>n</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-Padrão</i>
Criação de Informação Formal Face a Face (CIFFF)	515	1	7	3.56	1.79
Criação de Informação Formal Escrita (CIFE)	515	1	7	3.05	1.63
Responsabilização	515	1	7	3.40	1.80
Criação de Informação Informal (CII)	515	1	7	3.33	1.79
Distribuição da Informação	515	1	7	3.27	1.17

A escala do *Marketing Interno* é composta por cinco dimensões, sendo elas, Criação de Informação Formal Face a Face (CIFFF), Criação de Informação Formal Escrita (CIFE), Responsabilização, Criação de Informação Informal (CII) e, por último, Distribuição da Informação.

Analisando a Tabela 4.2., verifica-se que o valor mínimo destas extensões é 1 e o seu valor máximo é 7. A Criação de Informação Formal Face a Face (CIFFF) é a dimensão que apresenta o valor médio mais elevado ($M = 3.56$; $DP = 1.79$), sendo seguida pela Responsabilização ($M = 3.40$; $DP = 1.80$), Criação de Informação Informal (CII) ($M = 3.33$; $DP = 1.79$), Distribuição da Informação ($M = 3.27$; $DP = 1.17$) e, a Criação de Informação Formal Escrita (CIFE), que apresenta o valor médio mais baixo ($M = 3.05$; $DP = 1.63$).

Por último, a Tabela 4.3. corresponde aos valores apresentados pelas quatro dimensões do *Burnout*.

Tabela 4.3*Estatística Descritiva para as Dimensões do Burnout*

<i>Burnout</i>	<i>n</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-Padrão</i>
Exaustão	514	1	5	2.61	.764
Distância Mental	514	1	5	1.86	.801
Incapacidade no Controlo Cognitivo	514	1	5	2.04	.764
Incapacidade no Controlo Emocional	514	1	5	1.81	.711

No que respeita ao *Burnout*, este é composto por quatro dimensões, Exaustão, Distância Mental, Incapacidade no Controlo Cognitivo e Incapacidade no Controlo Emocional.

Averiguando a Tabela 4.3. é possível afirmar que os valores mínimo e máximo se encontram compreendidos entre 1 e 5, respetivamente. Relativamente aos valores médios apresentados por cada uma das quatro dimensões, o mais elevado corresponde à Exaustão ($M = 2.61$; $DP = .76$), seguindo-se a Incapacidade no Controlo Cognitivo ($M = 2.04$; $DP = .76$), Distância Mental ($M = 1.86$; $DP = .80$) e, por fim a Incapacidade no Controlo Emocional ($M = 1.81$; $DP = .71$), que apresenta o valor mais baixo.

4.2. Análise Correlacional

A Tabela 4.4. ilustra os coeficientes de correlação de *Pearson* das variáveis em estudo, i.e., Cultura Organizacional, Cultura de Conciliação Trabalho-Família, *Marketing* Interno e *Burnout*.

No âmbito das dimensões da Cultura Organizacional, verifica-se que a Cultura de Apoio se correlaciona de modo moderado e forte com as restantes dimensões sendo que a mais elevada é a correlação com a Cultura de Inovação ($r = .570$; $p < .01$), seguindo-se a Cultura de Objetivos ($r = .483$; $p < .01$) e, por fim a Cultura de Regras ($r = .435$; $p < .01$). Em relação à Cultura de Conciliação Trabalho-Família, a correlação existente entre esta e a Cultura de Apoio é, também ela forte ($r = .662$; $p < .01$).

Quanto às correlações deste tipo de cultura com o *Marketing* Interno, todas são fortes, sendo que a mais elevada é referente à Criação de Informação Informal (CII) ($r = .661$; $p < .01$), seguindo-se a Distribuição de Informação ($r = .626$; $p < .01$), Responsabilização ($r = .621$; $p < .01$), Criação de Informação Formal Face a Face (CIIFFF) ($r = .615$; $p < .01$) e, por último, a mais baixa está presente na Criação de Informação Formal Escrita (CIFE) ($r = .574$; $p < .01$).

Relativamente às correlações entre a Cultura de Apoio e o *Burnout*, estas são moderadas e negativas. A mais elevada é apresentada pela dimensão Distância Mental ($r = -.492$; $p < .01$), sendo seguida pela Exaustão ($r = -.397$; $p < .01$), Incapacidade no Controlo Emocional ($r = -.365$; $p < .01$) e, por último Incapacidade no Controlo Cognitivo ($r = -.339$; $p < .01$).

Outra das dimensões da Cultura Organizacional é a Cultura de Inovação que, apresenta uma correlação moderada com a Cultura de Regras ($r = .344$; $p < .01$) e uma correlação forte com a Cultura de Objetivos ($r = .518$; $p < .01$). Quanto à correlação existente com a Cultura de Conciliação Trabalho-Família esta também se verifica forte ($r = .532$; $p < .01$).

Em relação às correlações existentes com o *Marketing* Interno, todas são fortes e a mais elevada é Criação de Informação Formal Escrita (CIFE) ($r = .605$; $p < .01$), seguida pela Criação

de Informação Informal (CII) ($r = .555; p < .01$), Distribuição de Informação ($r = .550; p < .01$), Responsabilização ($r = .547; p < .01$) e Criação de Informação Formal Face a Face (CIFFF) ($r = .537; p < .01$).

Analisando as correlações entre a Cultura de Inovação e as dimensões do *Burnout*, verifica-se que estas se situam entre no nível fraco moderado e, todas elas são negativas. A correlação que apresenta o valor mais elevado é a Distância Mental ($r = -.297; p < .01$), seguida pela Exaustão ($r = -.197; p < .01$), Incapacidade no Controlo Emocional ($r = -.194; p < .01$), sendo a mais baixa a Incapacidade no Controlo Cognitivo ($r = -.188; p < .01$).

A Cultura de Objetivos apresenta uma correlação moderada com a Cultura de Regras ($r = .434; p < .01$) assim como com a Cultura de Conciliação Trabalho-Família ($r = .412; p < .01$).

Relativamente às dimensões do *Marketing* Interno com este tipo de cultura, são originadas correlações moderadas, onde a mais elevada é referente à Criação de Informação Formal Face a Face (CIFFF) ($r = .442; p < .01$), Responsabilização ($r = .437; p < .01$), Criação de Informação Informal (CII) ($r = .417; p < .01$), Criação de Informação Formal Escrita (CIFE) ($r = .416; p < .01$) e Distribuição de Informação ($r = .407; p < .01$).

Em relação às correlações originadas pelas dimensões do *Burnout*, estão são fracas e moderada e todas negativas. A correlação mais elevada refere-se à Distância Mental ($r = -.296; p < .01$), seguida da Incapacidade no Controlo Emocional ($r = -.207; p < .01$), Exaustão ($r = -.192; p < .01$) e Incapacidade no Controlo Cognitivo ($r = -.151; p < .01$).

Por fim, a última dimensão da Cultura Organizacional é a Cultura de Regras e esta correlaciona-se de modo fraco com a Cultura de Conciliação Trabalho-Família ($r = .233; p < .01$).

Observando as dimensões do *Marketing* Interno, é possível afirmar que as correlações existentes são moderadas. A correlação cujo valor se observa mais elevado é a Responsabilização ($r = .346; p < .01$), em seguida a Criação de Informação Informal (CII) ($r = .333; p < .01$), Distribuição de Informação ($r = .324; p < .01$), Criação de Informação Formal Face a Face (CIFFF) ($r = .320; p < .01$) e Criação de Informação Formal Escrita (CIFE) ($r = .297; p < .01$).

Relativamente às dimensões do *Burnout* com a Cultura de Regras, estas originam correlações negativas fracas, sendo que a que apresenta valor mais elevado corresponde à Distância Mental ($r = -.217; p < .01$), Incapacidade no Controlo Emocional ($r = -.145; p < .01$), Incapacidade no Controlo Cognitivo ($r = -.132; p < .01$), finalizando com a Exaustão ($r = -.091; p < .05$).

No âmbito da dimensão Cultura de Conciliação Trabalho-Família é possível verificar que as correlações apresentadas entre esta e as dimensões do *Marketing* Interno são forte e muito fortes, sendo que a mais elevada é a Criação de Informação Informal (CII) ($r = .764$; $p < .01$), seguindo-se a Distribuição de Informação ($r = .762$; $p < .01$), Responsabilização ($r = .718$; $p < .01$), Criação de Informação Formal Face a Face (CIIFFF) ($r = .715$; $p < .01$) e, por fim a Criação de Informação Formal Escrita (CIFE) ($r = .693$; $p < .01$).

Relativamente ao *Burnout*, todas as correlações descritas são moderadas, assim como negativas. A correlação cujo valor é mais elevado é a Distância Mental ($r = -.448$; $p < .01$), seguindo-se a Exaustão ($r = -.433$; $p < .01$), Incapacidade no Controlo Emocional ($r = -.310$; $p < .01$), sendo a menor a Incapacidade no Controlo Cognitivo ($r = -.274$; $p < .01$).

Outro dos componentes presentes na Tabela 4.4. é o *Marketing* Interno. A sua primeira dimensão, a Criação de Informação Formal Face a Face (CIIFFF), apresenta correlações muito fortes com as restantes dimensões, sendo a mais elevada a Responsabilização ($r = .861$; $p < .01$), depois a Criação de Informação Informal (CII) ($r = .855$; $p < .01$), Criação de Informação Formal Escrita (CIFE) ($r = .827$; $p < .01$) e, por último, a Distribuição de Informação ($r = .825$; $p < .01$).

Quanto às correlações originadas entre esta dimensão e o *Burnout*, estas são fraca e moderadas, assim como negativas. O valor mais elevado corresponde à Distância Mental ($r = -.406$; $p < .01$), sendo seguido pela Exaustão ($r = -.342$; $p < .01$), Incapacidade no Controlo Cognitivo ($r = -.285$; $p < .01$), concluindo com a Incapacidade no Controlo Emocional ($r = -.248$; $p < .01$).

Outra das dimensões do *Marketing* Interno é a Criação de Informação Formal Escrita (CIFE) que, apresenta correlações muito fortes com as restantes variáveis, sendo que a Responsabilização e a Criação de Informação Informal (CII) apresentam o mesmo valor de r ($r = .837$; $p < .01$) seguidos pela Distribuição de Informação ($r = .822$; $p < .01$).

Em relação aos valores correlacionais apresentados por esta variável juntamente com a dimensão *Burnout*, é verificado que estes são fraco e moderados, assim como negativos. O valor observado mais elevado corresponde à Distância Mental ($r = -.335$; $p < .01$), sendo seguido pela Exaustão ($r = -.297$; $p < .01$), Incapacidade no Controlo Emocional ($r = -.225$; $p < .01$) e, por fim Incapacidade no Controlo Cognitivo ($r = -.209$; $p < .01$).

A terceira dimensão do *Marketing* Interno é a Responsabilização que, apresenta correlações muito fortes com as outras dimensões. A mais elevada corresponde à Criação de Informação Informal (CII) ($r = .897$; $p < .01$) seguida pela Distribuição de Informação ($r = .848$; $p < .01$).

Já relativamente ao *Burnout*, todas as correlações descritas são moderadas e os seus valores negativos. O mais elevado corresponde à Distância Mental ($r = -.398; p < .01$), Exaustão ($r = -.332; p < .01$), Incapacidade no Controlo Cognitivo ($r = -.285; p < .01$) e Incapacidade no Controlo Emocional ($r = -.283; p < .01$).

Em relação à Criação de Informação Informal (CII), esta apresenta uma correlação muito forte com a Distribuição de Informação ($r = .920; p < .01$). Por sua vez, os valores correlacionais apresentados pelas dimensões do *Burnout* são moderados, assim como negativos. Destes, o mais elevado é apresentado pela Distância Mental ($r = -.435; p < .01$), seguindo-se a Exaustão ($r = -.383; p < .01$), Incapacidade no Controlo Cognitivo ($r = -.307; p < .01$), terminando com a Incapacidade no Controlo Emocional ($r = -.297; p < .01$).

Por fim, a Distribuição de Informação, última dimensão do *Marketing* Interno, apresenta somente correlações moderadas, assim como negativas com o *Burnout*, sendo a mais elevada representada pela Distância Mental ($r = -.423; p < .01$), seguida da Exaustão ($r = -.396; p < .01$), Incapacidade no Controlo Emocional ($r = -.308; p < .01$) e Incapacidade no Controlo Cognitivo ($r = -.304; p < .01$).

O último elemento presente na Tabela 4.4. é o *Burnout*. A primeira dimensão, a Exaustão, apresenta correlações fortes, onde a mais elevada é a representada pela Distância Mental ($r = .650; p < .01$), em seguida a Incapacidade no Controlo Cognitivo ($r = .600; p < .01$), concluindo com a Incapacidade no Controlo Emocional ($r = .595; p < .01$).

A Distância Mental, segunda dimensão deste construto, também tem correlações fortes, sendo elas a Incapacidade no Controlo Emocional ($r = .614; p < .01$) e a Incapacidade no Controlo Cognitivo ($r = .593; p < .01$).

Em último, a Incapacidade no Controlo Cognitivo apresenta também uma correlação forte com a Incapacidade no Controlo Emocional ($r = .664; p < .01$).

Tabela 4.4.
Correlação de Pearson entre as Variáveis em Estudo

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1.Cultura de Apoio	1													
2.Cultura de Inovação	.570**	1												
3.Cultura de Objetivos	.483**	.518**	1											
4.Cultura de Regras	.435**	.344**	.434**	1										
5.WLBCS	.662**	.532**	.412**	.233**	1									
6.MI CIFFF	.615**	.537**	.442**	.320**	.715**	1								
7.MI CIFE	.574**	.605**	.416**	.297**	.693**	.827**	1							
8.MI Responsabilização	.621**	.547**	.437**	.346**	.718**	.861**	.837**	1						
9.MI CII	.661**	.555**	.417**	.333**	.764**	.855**	.837**	.897**	1					
10.MI Distribuição de Informação	.626**	.550**	.407**	.324**	.762**	.825**	.822**	.848**	.920**	1				
11.B Exaustão	-.397**	-.197**	-.192**	-.091*	-.433**	-.342**	-.297**	-.332**	-.383**	-.396**	1			
12.B Distância Mental	-.492**	-.297**	-.296**	-.217**	-.448**	-.406**	-.335**	-.398**	-.435**	-.423**	.650**	1		
13.B Incapacidade no Controlo Cognitivo	-.339**	-.188**	-.151**	-.132**	-.274**	-.285**	-.209**	-.285**	-.307**	-.304**	.600**	.593**	1	
14.B Incapacidade no Controlo Emocional	-.365**	-.194**	-.207**	-.145**	-.310**	-.248**	-.225**	-.283**	-.297**	-.308**	.595**	.614**	.664**	1

Nota: * $p < .05$. ** $p < .01$

4.3. Análise Inferencial

De modo a averiguar o efeito que a Cultura Organizacional exerce sobre as cinco dimensões do *Marketing* Interno, foi efetuada uma análise de regressão linear simples. A mesma técnica estatística foi empregue para avaliar o contributo explicativo da Cultura Organizacional sobre o *Burnout*. Posteriormente, realizou-se uma regressão linear hierárquica entre Cultura Organizacional e *Marketing* Interno sobre as quatro dimensões do *Burnout*. Por último, foi realizada uma análise do efeito de mediação, de modo a determinar os efeitos diretos, indiretos e totais entre a variável Cultura de Apoio, Cultura de Conciliação Trabalho-Família e Distribuição de Informação (dimensão do *Marketing* Interno) sobre a primeira extensão do *Burnout*, a Exaustão.

4.3.1. Análise de Regressão Linear Simples

Na Tabela 4.5. encontram-se descritos os resultados obtidos através da realização de uma análise de regressão linear simples, entre as quatro dimensões da Cultura Organizacional, assim como da Cultura de Conciliação Trabalho-Família, sobre as cinco extensões do *Marketing* Interno.

Tabela 4.5.

Regressão Linear Simples entre a Cultura Organizacional sobre o Marketing Interno

Preditores	β	t	p	VIF	r^2/p
Marketing Interno: Total					
Cultura de Apoio	.142	3.708	<.001	2.283	$r^2 = 67.6\%$ $p = <.001$
Cultura de Inovação	.176	5.230	<.001	1.767	
Cultura de Objetivos	.021	.648	.517	1.589	
Cultura de Regras	.087	2.944	.003	1.370	
WLBCS	.561	15.855	<.001	1.947	
Marketing Interno: Criação de Informação Formal Face a Face (CIIFF)					
Cultura de Apoio	.144	3.272	.001	2.283	$r^2 = 57.5\%$ $p = <.001$
Cultura de Inovação	.130	3.363	<.001	1.767	
Cultura de Objetivos	.064	1.757	.080	1.589	
Cultura de Regras	.072	2.114	.035	1.370	
WLBCS	.508	12.516	<.001	1.947	

Marketing Interno: Criação de Informação Formal Escrita (CIFE)					
Cultura de Apoio	.064	1.433	.152	2.283	
Cultura de Inovação	.292	7.478	<.001	1.767	$r^2 = 56.5\%$
Cultura de Objetivos	.015	.395	.693	1.589	$p = <.001$
Cultura de Regras	.053	1.553	.121	1.370	
WLBCS	.475	11.574	<.001	1.947	
Marketing Interno: Responsabilização					
Cultura de Apoio	.137	3.171	.002	2.283	
Cultura de Inovação	.148	3.876	<.001	1.767	$r^2 = 58.6\%$
Cultura de Objetivos	.039	1.089	.277	1.589	$p = <.001$
Cultura de Regras	.106	3.166	.002	1.370	
WLBCS	.507	12.669	<.001	1.947	
Marketing Interno: Criação de Informação Informal (CII)					
Cultura de Apoio	.185	4.621	<.001	2.283	
Cultura de Inovação	.133	3.771	<.001	1.767	$r^2 = 64.6\%$
Cultura de Objetivos	-.006	-.165	.869	1.589	$p = <.001$
Cultura de Regras	.084	2.699	.007	1.370	
WLBCS	.553	14.929	<.001	1.947	
Marketing Interno: Distribuição da Informação					
Cultura de Apoio	.115	2.802	.005	2.283	
Cultura de Inovação	.148	4.109	<.001	1.767	$r^2 = 63\%$
Cultura de Objetivos	-.009	-.257	.798	1.589	$p = <.001$
Cultura de Regras	.093	2.936	.003	1.370	
WLBCS	.589	15.568	<.001	1.947	

Através da análise da Tabela 4.5. é verificado que as quatro dimensões da Cultura Organizacional são preditoras das cinco dimensões do *Marketing* Interno, contribuindo assim para 67.6% do aumento do mesmo. De todas as dimensões, a que apresenta maior contributo para a explicação deste valor é a Cultura de Conciliação Trabalho-Família ($\beta = .561$, $t = 15.855$, $p = <.001$) e, por oposição a Cultura de Objetivos ($\beta = .021$, $t = .648$, $p = .517$), é a variável que apresenta menor valor explicativo.

Em relação à primeira dimensão do *Marketing* Interno, a Criação de Informação Formal Face a Face (CIFFF), esta é 57.5% explicada pelo contributo da Cultura Organizacional e da Cultura de Conciliação Trabalho-Família. Esta é a que apresenta maior valor explicativo ($\beta =$

.508, $t = 12.516$, $p = <.001$), contrastando com a Cultura de Objetivos ($\beta = .064$, $t = 1.757$, $p = .080$).

Quanto à Criação de Informação Formal Escrita (CIFE), esta é explicada pelas dimensões da Cultura Organizacional e pela Cultura de Conciliação Trabalho-Família, em 56.5%. De todos os fatores, o que apresenta maior contributo é a WLBCS ($\beta = .475$, $t = 11.574$, $p = <.001$), o que contrapõe com a Cultura de Objetivos ($\beta = .015$, $t = .395$, $p = .693$), que apresenta menor valor explicativo.

Relativamente à Responsabilização, 58.6% são explicados pela Cultura Organizacional e pela Cultura de Conciliação Trabalho-Família. Esta apresenta os valores mais elevados ($\beta = .507$, $t = 12.669$, $p = <.001$), já a Cultura de Objetivos ($\beta = .039$, $t = 1.089$, $p = .277$), apresenta os valores mais reduzidos.

No que respeita à Criação de Informação Informal (CII), esta é explicada em 64.6% pelas quatro dimensões da Cultura Organizacional assim como pela Cultura de Conciliação Trabalho-Família. Esta escala é a que contribui maioritariamente para este resultado ($\beta = .553$, $t = 14.929$, $p = <.001$), contrapondo com a Cultura de Objetivos, que atua enquanto preditor negativo ($\beta = -.006$, $t = -.165$, $p = .869$).

Em relação à última dimensão do *Marketing* Interno, a Distribuição de Informação, esta é explicada em 63% quer pela Cultura Organizacional, quer pela Cultura de Conciliação Trabalho-Família que apresenta um maior contributo explicativo para este valor ($\beta = .589$, $t = 15.568$, $p = <.001$). À semelhança da dimensão anterior, a Cultura de Objetivos também apresenta contribuição enquanto preditor negativo ($\beta = -.009$, $t = -.257$, $p = .798$).

Na Tabela 4.6. estão presentes os resultados obtidos através da realização do procedimento estatístico, análise de regressão linear simples, entre as quatro dimensões da Cultura Organizacional, assim como da Cultura de Conciliação Trabalho-Família, sobre as quatro extensões do *Burnout*.

Tabela 4.6.*Regressão Linear Simples entre a Cultura Organizacional sobre o Burnout*

Preditores	β	t	p	VIF	r^2/p
Burnout: Exaustão					
Cultura de Apoio	-.270	-4.546	<.001	2.283	
Cultura de Inovação	.107	2.045	.041	1.767	$r^2 = 22.2\%$
Cultura de Objetivos	-.012	-.234	.815	1.589	$p = <.001$
Cultura de Regras	.063	1.373	.170	1.370	
WLBCS	-.322	-5.868	<.001	1.947	
Burnout: Distância Mental					
Cultura de Apoio	-.349	-6.077	<.001	2.283	
Cultura de Inovação	.078	1.546	.123	1.767	$r^2 = 27.4\%$
Cultura de Objetivos	-.069	-1.439	.151	1.589	$p = <.001$
Cultura de Regras	-.012	-.265	.791	1.370	
WLBCS	-.226	-4.270	<.001	1.947	
Burnout: Incapacidade no Controlo Cognitivo					
Cultura de Apoio	-.300	-4.749	<.001	2.283	
Cultura de Inovação	.019	.335	.738	1.767	$r^2 = 12.1\%$
Cultura de Objetivos	.021	.406	.685	1.589	$p = <.001$
Cultura de Regras	.006	.121	.904	1.370	
WLBCS	-.096	-1.653	.099	1.947	
Burnout: Incapacidade no Controlo Emocional					
Cultura de Apoio	-.308	-4.960	<.001	2.283	
Cultura de Inovação	.055	1.007	.315	1.767	$r^2 = 14.9\%$
Cultura de Objetivos	-.040	-.762	.446	1.589	$p = <.001$
Cultura de Regras	.009	.177	.860	1.370	
WLBCS	-.123	-2.136	.033	1.947	

Analisando a Tabela 4.6., é possível verificar que 22.2% da primeira dimensão do *Burnout*, a Exaustão, é explicada pelas quatro extensões da Cultura Organizacional, bem como pela Cultura de Conciliação Trabalho-Família. De entre estes itens, o que apresenta maior contribuição é a Cultura de Inovação ($\beta = .107$, $t = 2.045$, $p = .041$). Relativamente à Cultura de Conciliação Trabalho-Família ($\beta = -.322$, $t = -5.868$, $p = <.001$), Cultura de Apoio ($\beta = -.270$, $t = -4.546$, $p = <.001$) e Cultura de Objetivos ($\beta = -.012$, $t = -.234$, $p = .815$), todas se verificaram preditores negativos.

Quanto à Distância Mental, segunda dimensão do *Burnout*, esta é explicada pela Cultura Organizacional, assim como pela Cultura de Conciliação Trabalho-Família, em 27.4%, dos quais, apenas a Cultura de Inovação se apresenta como preditor positivo ($\beta = .078, t = 1.546, p = .123$). Cultura de Apoio ($\beta = -.349, t = -6.077, p < .001$), Cultura de Conciliação Trabalho-Família ($\beta = -.226, t = -4.270, p < .001$), Cultura de Objetivos ($\beta = -.069, t = -1.439, p = .151$) e Cultura de Regras ($\beta = -.012, t = -.265, p = .791$), apresentam-se enquanto preditores negativos.

Relativamente à Incapacidade no Controlo Cognitivo, as variáveis Cultura Organizacional e Cultura de Conciliação Trabalho-Família contribuem para 12.1% da explicação desta dimensão. A Cultura de Objetivos apresenta maior valor explicativo ($\beta = -.021, t = .406, p = .685$). A Cultura de Apoio ($\beta = -.300, t = -4.749, p < .001$) e a Cultura de Conciliação Trabalho-Família ($\beta = -.096, t = -1.653, p = .099$) verificaram-se preditores negativos da Incapacidade no Controlo Cognitivo.

Por fim, a Incapacidade no Controlo Emocional, é explicada em 14.9% pela Cultura Organizacional e Cultura de Conciliação Trabalho-Família. A Cultura de Inovação ($\beta = .055, t = 1.007, p = .315$) é a dimensão que mais contribui para este valor. A Cultura de Apoio ($\beta = -.308, t = -4.960, p < .001$), a Cultura de Conciliação Trabalho-Família ($\beta = -.123, t = -2.136, p = .033$) e a Cultura de Objetivos ($\beta = -.040, t = -.762, p = .446$). verificam-se preditores negativos para esta dimensão.

4.3.2. Análise de Regressão Linear Hierárquica

Na Tabela 4.7. encontram-se descritos a os valores obtidos através da Regressão Linear Hierárquica realizada entre Cultura Organizacional e *Marketing* Interno sobre a primeira dimensão do *Burnout*, a Exaustão.

Tabela 4.7.

Regressão Linear Hierárquica entre Cultura Organizacional e Marketing Interno sobre a variável do Burnout, Exaustão

Bloco	Dimensões	β	t	p	r^2/p
1	Cultura de Apoio	-.270	-4.546	<.001	$r^2 = 22.2\%$ $p = <.001$
	Cultura de Inovação	.107	2.045	.041	
	Cultura de Objetivos	-.012	-.234	.815	
	Cultura de Regras	.063	1.373	.170	
	WLBCS	-.322	-5.868	<.001	
2	Cultura de Apoio	-.251	-4.130	<.001	$r^2 = 23.8\%$ $p = <.001$
	Cultura de Inovação	.103	1.878	.061	
	Cultura de Objetivos	-.018	-.358	.720	
	Cultura de Regras	.075	1.623	.105	
	WLBCS	-.245	-3.612	<.001	
	MI CIFFF	-.026	-.296	.767	
	MI CIFE	.121	1.421	.156	
	MI Responsabilização	.930	.927	.354	
	MI CII	-.043	-.337	7.36	
	MI Distribuição de Informação	-.247	-2.333	0.20	

O Bloco 1 faz menção ao impacto das quatro variáveis da Cultura Organizacional e da Cultura de Conciliação Trabalho-Família, sobre a primeira dimensão do *Burnout*, a Exaustão. Observando a Tabela 4.7. é possível verificar que este detém um valor preditivo de 22.2%, sendo estatisticamente significativo ($p = <.001$). Aquando da introdução do Bloco 2, i.e., os quatro tipos de Cultura Organizacional, a Cultura de Conciliação Trabalho-Família, juntamente com as cinco dimensões do *Marketing* Interno, verificou-se que o valor preditivo aumenta para 23.8%, sendo também este, um valor estatisticamente significativo ($p = <.001$).

Com base na análise da tabela acima mencionada, verifica-se que, no primeiro bloco, apenas a Cultura de Apoio e a Cultura de Conciliação Trabalho-Família, apresentam valores preditivos significativos ($p = <.001$). Quando acrescentadas as dimensões do *Marketing* Interno, o que origina o segundo bloco, também a Cultura de Apoio e a Cultura de Conciliação Trabalho-Família, são as únicas variáveis que apresentam valores preditivos significativos ($p = <.001$).

Na Tabela 4.8. encontra-se realizada a Regressão Linear Hierárquica entre Cultura Organizacional e *Marketing* Interno sobre a segunda dimensão do *Burnout*, Distância Mental.

Tabela 4.8.

Regressão Linear Hierárquica entre Cultura Organizacional e Marketing Interno sobre a variável do Burnout, Distância Mental

Bloco	Dimensões	β	t	p	r^2/p
1	Cultura de Apoio	-.349	-6.077	<.001	$r^2 = 27.4\%$ $p = <.001$
	Cultura de Inovação	.078	1.546	.123	
	Cultura de Objetivos	-.069	-1.439	.151	
	Cultura de Regras	-.012	-.265	.791	
	WLBCS	-.226	-4.270	<.001	
2	Cultura de Apoio	-.318	-5.414	<.001	$r^2 = 28.7\%$ $p = <.001$
	Cultura de Inovação	.064	1.205	.229	
	Cultura de Objetivos	-.068	-1.404	.161	
	Cultura de Regras	.001	.031	.975	
	WLBCS	-.156	-2.373	.018	
	MI CIFFF	-.096	-1.119	.264	
	MI CIFE	.178	2.157	.031	
	MI Responsabilização	.021	.214	.831	
	MI CII	-.110	-.901	.368	
MI Distribuição de Informação	-.096	-.939	.348		

Analisando a Tabela 4.8. é possível verificar que o Bloco 1 faz referência ao valor explicativo dos quatro tipos de Cultura Organizacional, assim como da Cultura de Conciliação Trabalho-Família, sobre a Distância Mental. Verifica-se ainda a existência de um valor preditivo de 27.4%, o qual é estatisticamente significativo ($p = <.001$). Quando acrescentado o Bloco 2, composto pelas variáveis do bloco anterior mais as cinco dimensões do *Marketing* Interno, observa-se que o valor preditivo aumenta para 28.7%, o qual também é estatisticamente significativo ($p = <.001$).

Relativamente ao primeiro bloco, a Cultura de Apoio e a Cultura de Conciliação Trabalho-Família, são as únicas dimensões cujos valores preditivos são significativos ($p = <.001$). Quando analisado o segundo bloco, apenas a Cultura de Apoio apresenta valor preditivo significativo ($p = <.001$).

Na Tabela 4.9. encontram-se descritos os valores obtidos através da realização da análise de Regressão Linear Hierárquica entre Cultura Organizacional e *Marketing* Interno sobre a terceira dimensão do *Burnout*, Incapacidade no Controlo Cognitivo.

Tabela 4.9.

Regressão Linear Hierárquica entre Cultura Organizacional e Marketing Interno sobre a variável do Burnout, Incapacidade no Controlo Cognitivo

Bloco	Dimensões	β	t	p	r^2/p
1	Cultura de Apoio	-.300	-4.749	<.001	$r^2 = 12.1\%$ $p = <.001$
	Cultura de Inovação	.019	.335	.738	
	Cultura de Objetivos	.021	.406	.685	
	Cultura de Regras	.006	.121	.904	
	WLBCS	-.096	-1.653	.099	
2	Cultura de Apoio	-.258	-4.016	<.001	$r^2 = 14.8\%$ $p = <.001$
	Cultura de Inovação	.002	.031	.975	
	Cultura de Objetivos	.026	.487	.627	
	Cultura de Regras	.029	.596	.551	
	WLBCS	.013	.174	.862	
	MI CIFFF	-.113	-1.213	.226	
	MI CIFE	.262	2.901	.004	
	MI Responsabilização	-.066	-.615	.539	
	MI CII	-.075	-.560	.575	
	MI Distribuição de Informação	-.172	-1.535	.126	

Na Tabela 4.9. é possível verificar que o primeiro bloco é referente ao valor explicativo das extensões da Cultura Organizacional e da Cultura de Conciliação Trabalho-Família, sobre a Incapacidade no Controlo Cognitivo. Relativamente ao valor preditivo apresentado pelo Bloco 1, este é 12.1% e é estatisticamente significativo ($p = <.001$). Adicionando o Bloco 2, composto pelas dimensões anteriores mais as cinco extensões do *Marketing* Interno, verifica-se que o valor preditivo aumenta para 14.8%, sendo também estatisticamente significativo ($p = <.001$).

Analisando ambos os blocos de informação, verifica-se que, quer no primeiro quer no segundo bloco, apenas a Cultura de Apoio apresenta valor preditivo significativo ($p = <.001$).

Por fim, na Tabela 4.10. estão disponíveis os valores obtidos através da Regressão Linear Hierárquica realizada entre Cultura Organizacional e *Marketing* Interno sobre a quarta e última dimensão do *Burnout*, Incapacidade no Controlo Emocional.

Tabela 4.10.

Regressão Linear Hierárquica entre Cultura Organizacional e Marketing Interno sobre a variável do Burnout, Incapacidade no Controlo Emocional

Bloco	Dimensões	β	t	p	r^2/p
1	Cultura de Apoio	-.308	-4.960	<.001	$r^2 = 14.9\%$ $p = <.001$
	Cultura de Inovação	.055	1.007	.315	
	Cultura de Objetivos	-.040	-.762	.446	
	Cultura de Regras	.009	.177	.860	
	WLBCS	-.123	-2.136	.033	
2	Cultura de Apoio	-.301	-4.728	<.001	$r^2 = 16.4\%$ $p = <.001$
	Cultura de Inovação	.043	.750	.454	
	Cultura de Objetivos	-.047	-.903	.367	
	Cultura de Regras	.022	.463	.644	
	WLBCS	-.081	-1.140	.255	
	MI CIFFF	.115	1.242	.215	
	MI CIFE	.143	1.599	.110	
	MI Responsabilização	-.107	-1.014	.311	
	MI CII	.045	.344	.731	
MI Distribuição de Informação	-.236	-2.125	.034		

Na última tabela (Tabela 4.10.) presente na Regressão Linear Hierárquica efetuada entre Cultura Organizacional e *Marketing* Interno sobre a Incapacidade no Controlo Emocional, o Bloco 1 é composto pela Cultura Organizacional e Cultura de Conciliação Trabalho-Família, sobre a variável anteriormente mencionada e, apresenta um valor preditivo estatisticamente significativo ($p = <.001$), 14.9%. Acrescentando o Bloco 2, composto pelas dimensões anteriores mais as cinco extensões do *Marketing* Interno, observa-se que o valor preditivo aumenta para 16.4%, sendo também este estatisticamente significativo ($p = <.001$).

Examinando ambos os blocos, é possível verificar que tanto no primeiro como no segundo, apenas a Cultura de Apoio apresenta valor preditivo significativo ($p = <.001$).

4.3.3. Análise do Efeito de Mediação

De modo a testar a hipótese H3 (O *Marketing* Interno medeia a relação entre Cultura Organizacional e *Burnout*.), foi avaliado o efeito de mediação entre as variáveis em estudo, i.e., o efeito que a Cultura Organizacional (variável independente) exerce nos níveis de *Burnout* da população empregada (variável dependente) através do *Marketing* Interno (variável mediadora).

Assim, apresenta-se na Tabela 4.11., as estimativas, desvios-padrão, *z value*, significância e intervalo de confiança, da análise efetuada.

Tabela 4.11.

Efeitos diretos, indiretos e totais entre Cultura de Apoio, Cultura de Conciliação Trabalho-Família e Distribuição de Informação sobre a Exaustão

Efeito	Estimativa	Desvio-Padrão	z-value	p	Intervalo de Confiança de 95%	
					Inferior	Superior
Efeito Direto						
CO_Apoio → B_Exaustão	-.134	.042	-3.200	.001	-.216	-.052
WLBCS → B_Exaustão	-.063	.017	-3.659	< .001	-.097	-.029
Efeito Indireto						
CO_Apoio → MI_DistribuiçãoInformação → B_Exaustão	-.018	.011	-1.644	.100	-.039	.003
WLBCS_Total → MI_DistribuiçãoInformação → B_Exaustão	-.018	.010	-1.704	.088	-.038	.003
Efeito Total						
CO_Apoio → B_Exaustão	-.152	.041	-3.738	< .001	-.232	-.072
WLBCS Total → B_Exaustão	-.081	.014	-5.803	< .001	-.108	-.054

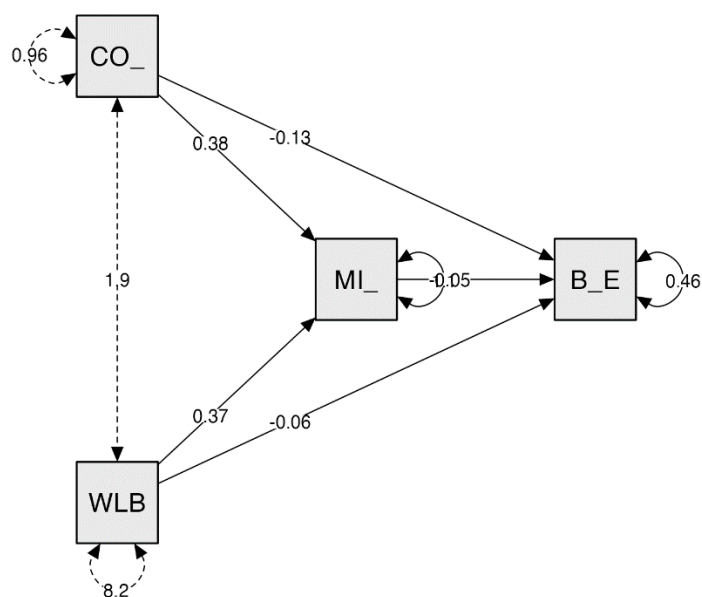
Utilizando os intervalos de confiança *bootstrap bias-corrected* a 95% [-.039, .003; -.038, .003], é verificado um efeito indireto de mediação, tal como observado na Tabela 4.11.

Em relação às estimativas totais, estas confirmam que a Cultura de Apoio está negativamente associada à Exaustão.

Quanto à significância dos efeitos indiretos, os resultados mostraram que a Distribuição de Informação [-.039; .003], atua como mediador significativo do efeito que a Cultura de Apoio exerce nos níveis de *Burnout* dos trabalhadores.

Figura 4.1.

Modelo de Mediação da Cultura Organizacional e Marketing Interno sobre o Burnout



Nota. B_E: B_Exaustão; MI_: MI_DistribuiçãoInformação; CO_: CO_Apoio; WLB: WLBCS_Total.

No modelo testado (Figura 4.1.), os efeitos totais evidenciaram que tanto a Cultura de Apoio ($\beta = -.152$; $z = -3.738$; $p = < .001$), como a Cultura de Conciliação Trabalho-Família ($\beta = -.081$; $z = -5.803$; $p = < .001$) apresentam um efeito negativo sobre a Exaustão. Por sua vez, a Distribuição de Informação atua enquanto mecanismo protetor sobre a dimensão do *Burnout*.

Capítulo V: Discussão

A presente investigação teve como finalidade verificar a existência de contributos explicativos na relação entre Cultura Organizacional, *Marketing* Interno e *Burnout*, para além de que, também foi proposto verificar a existência de relações concetuais entre Cultura Organizacional e *Marketing* Interno bem como sobre o *Burnout*, assim como verificar o efeito mediador do *Marketing* Interno na relação Cultura Organizacional - *Burnout*.

Em relação à estatística descritiva do atual estudo empírico, observou-se que para as dimensões da Cultura Organizacional e Cultura de Conciliação Trabalho-Família, o tipo de cultura que apresenta valor médio mais elevado é a Cultura de Regras, o que pode ser explicado pelo facto de a maioria da amostra ser composta por Representantes da Função Pública, Especialistas das Atividades Intelectuais e Científicas e Representantes das Forças Armadas. Este facto pode ser explicado através da ideia de que o Estado se constitui como uma entidade pautada por características próprias, neste caso por uma herança burocrática dos modelos racionais de organização (Clegg, 1998; Motta, 1976) que conduzem à adoção de uma estratégia de sistema fechado e, no caso das Forças de Segurança, estas serem detentoras de uma natureza e missão específicas, o que lhes confere uma entidade própria (Quiar, 2001 *cit. in* Gonçalves & Neves, 2012).

Quanto às dimensões do *Marketing* Interno, a extensão que apresenta média mais elevada é a Criação de Informação Formal Face a Face. Esta constatação deve-se ao facto de que, para Alfred Schutz (2012), não basta estar frente a frente para instituir a comunicação, é também necessário que os interlocutores entendam a presença do outro, identifiquem motivações e linguagem comuns e compartilhem experiências simultâneas durante determinado período. Entender a relação entre comunicação e relacionamento permite apurar se as interações face a face contribuem para que as organizações construam e aprimorem as suas relações com públicos de interesse, além de que este tipo de interação no ambiente organizacional contribui para a construção e manutenção de relacionamentos sólidos e de qualidade, bem como aperfeiçoa o processo de comunicação organizacional a partir da observação das reações alheias e ajustes de conduta dos interlocutores.

Relativamente ao *Burnout*, o valor médio mais elevado encontra-se situada na dimensão Exaustão. De acordo com dados da Associação de Psicologia da Saúde Ocupacional, em 2016 17,3% dos trabalhadores portugueses apresentavam *Burnout*, número que tem vindo a aumentar, uma vez que em 2008 estava na ordem dos 9% e em 2013, aumentou para 15%. Para além disso, verifica-se ainda que mais de 87% dos trabalhadores portugueses não se sentem

recompensados na sua atividade profissional, cerca de 86% relatam situações de *stress* no trabalho e, entre 2011 e 2013, 21,6% dos profissionais de saúde portugueses apresentaram sintomas moderados e 47,8% sintomas elevados (CUF, 2019).

Com o intuito de verificar as três hipóteses de estudo formuladas inicialmente, foram realizadas duas análises, uma correlacional e outra inferencial.

Através destas análises foi possível concluir que a H1 – a Cultura Organizacional encontra-se relacionada com o *Marketing* Interno - foi confirmada. A cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou sociedade dos de outro. Este conceito consiste em padrões de pensamento que os pais transferem para os seus filhos, professores para alunos, amigos para amigos, líderes para seguidores e seguidores para líderes, o que torna impossível coordenar as ações de um indivíduo sem uma compreensão profunda dos seus valores, crenças e expressões (Hofstede, 1984). A compreensão da cultura resulta na compreensão da organização (Schein, 1988).

Kelemen e Papasolomou (2007) suportam que o *Marketing* Interno apresenta efeitos mistos sobre a Cultura Organizacional, uma vez que ora atua como força unificadora, ora divide-a o que origina conflitos e ambiguidades na organização. Para Pavlidou e Efstathiades (2021) o *Marketing* Interno afeta significativamente a Cultura Organizacional, o que comprova que este é um importante influenciador da mesma. Para além disso, verificou-se ainda que quanto maior a comunicação da gestão para com os colaboradores, mais estes se sentirão cuidados pela empresa. Esta ideia está em consonância com o estudo de Jamali et al. (2022) que defende que, no caso das instituições de ensino, os diretores escolares que procurem melhorar o desempenho dos estudantes devem focar-se em melhorar a cultura da escola, estabelecendo então relações corretas entre estes, professores, discentes e encarregados de educação. Foi ainda verificado que a variável do *Marketing* Interno, Criação de Informação Formal Face a Face, neste caso com a direção e com o corpo docente, afeta positivamente os sentimentos dos professores face à gestão escolar. Concluindo, o uso de estratégias de *Marketing* Interno por parte dos líderes escolares afetará positivamente a Cultura Organizacional da empresa, resultando num ambiente mais saudável e de maior aprendizagem.

Quanto à H2 - a Cultura Organizacional contribui para os níveis de *Burnout* -, esta hipótese também foi confirmada. A Cultura Organizacional de uma empresa, encontra-se diretamente relacionada com os níveis de *stress* apresentados pelos seus funcionários e, indiretamente relacionada com a intenção de *turnover* dos mesmos. Peterson e Wilson (2002) argumentaram que a cultura influencia o modo como os colaboradores percecionam as causas do *stress*, o que influencia as suas interações, comportamentos e estilos de comunicação. Os

valores e crenças compartilhados entre trabalhadores afetam assim, o seu pensamento e comportamento, logo verifica-se que a Cultura Organizacional afeta os níveis de *Burnout*. Numa cultura cuja orientação seja mais voltada quer para o relacionamento interpessoal quer para a inovação, observa-se uma diminuição da intenção de *turnover* (Galletta et al., 2016) e, numa Cultura Organizacional saudável, em que a saúde dos trabalhadores seja promovida, esta traduzir-se-á numa melhoria dos níveis de qualidade de vida no trabalho e, por conseguinte, dos níveis de produtividade da empresa (AbuAlRub & Nasrallah, 2017; Hodkinson et al., 2022; Peterson & Wilson, 2002).

Por último, a H3 - o *Marketing* Interno medeia a relação entre Cultura Organizacional e *Burnout* – verificou-se igualmente afirmada. As práticas de *Marketing* Interno tendem a favorecer os trabalhadores, não apenas em relação às práticas voltadas para o mercado dos seus colaboradores (Almaslukh et al., 2022; Awwad e Agti, 2011; Babu et al., 2019), como também em relação à orientação para com a marca. Relativamente a este último tópico, verificou-se que este tende a aumentar a identidade dos funcionários com a empresa (Baumgarth & Schmidt, 2010; Buil et al., 2016), assim como auxiliar na assimilação da Cultura Organizacional (Putra et al., 2021), incorporando-a na estratégia de promoção de um serviço de melhor qualidade e com foco nos clientes externos. Assim, é sugerido que, independentemente da orientação estratégica delineada pela organização, pode suceder uma variação de acordo com as necessidades de cada país ou mercado (Sahi et al., 2018), o que se traduz num investimento em políticas de valorização dos seus funcionários, na medida em que ajude na adesão às políticas internas e à Cultura Organizacional.

Diversos estudos foram realizados em diferentes partes do mundo, onde foram avaliados os impactos provocados pela Cultura Organizacional no aparecimento do *Burnout*. Num estudo realizado por Ghorbanian et al. (2018) foi concluído que existe a necessidade de reforçar a cultura em todas as suas dimensões, com o intuito de motivar os colaboradores a prosseguirem com o seu desenvolvimento profissional, acrescentando que, o facto de estes se encontrarem *engaged*, apresentarem elevada adaptabilidade e agirem consoante a missão da entidade empregadora, reduzirão incrivelmente os níveis de *Burnout*. Resultados semelhantes foram observados em enfermeiras sul-coreanas, ao ser aplicado um questionário de Cultura Organizacional e de *Burnout*, onde foi verificado que o primeiro construto está negativamente associado ao segundo (Lee & Jang, 2019). Por fim, em análises univariadas, os maiores sintomas de *burnout* associam-se a perceções menos positivas da Cultura Organizacional e a experiências pessoais relacionadas com a falta de profissionalismo laboral (West et al., 2018).

Relativamente ao efeito do *Marketing* Interno na mediação da relação existente entre Cultura Organizacional e *Burnout*, a escassez de literatura não apresenta quaisquer resultados, contudo e de acordo com os resultados obtidos através da presente investigação, é possível afirmar que, o *Marketing* Interno desempenha um papel, não apenas de mediação, mas também de proteção face à relação Cultura Organizacional – *Burnout*.

Assim, depois de apresentadas as principais elações retiradas desta investigação, é possível verificar que a promoção da Cultura Organizacional se apresenta como fator eficiente na satisfação laboral, na redução da carga psicológica e *Burnout* (Hodkinson et al., 2022; Lee & Jang, 2020), assim como a adoção de um sistema de compensação adequado e um ambiente de trabalho saudável devem ser uma prioridade, para a diminuição dos níveis desta síndrome apresentados pela população empregada (Almaslukh et al., 2022). De modo a também tentar colmatar este risco psicossocial, o *Marketing* Interno desempenha um papel preponderante. Este está diretamente relacionado ao desenvolvimento da satisfação com o trabalho, assim como, contribuir na mediação entre as recompensas monetárias e psicológicas. Verificou-se também que o *Marketing* Interno modera a relação entre satisfação com o trabalho e *engagement*, na medida em que ao aplicar determinadas políticas e processos que influenciam a satisfação, a probabilidade de os colaboradores desenvolverem níveis de *engagement* aumentava (Mainardes et al., 2019). Para além disso, Yu et al. (2020) salientam a eficácia da Orientação para o Mercado Interno na retenção dos trabalhadores em diferentes setores de atividade que não apenas os dos serviços, apontando assim para um efeito no *commitment* com a organização através de uma mediação parcial entre *Marketing* Interno e retenção dos trabalhadores, o que contribuirá para o desempenho da organização.

Capítulo VI: Conclusão

O principal objetivo da presente investigação, está relacionado com o facto de existir uma escassez literária referente aos três conceitos em estudo, Cultura Organizacional, *Marketing* Interno e *Burnout*, em simultâneo. Assim sendo, e através das análises realizadas foi possível concluir que estes construtos se encontram relacionados entre si, juntando ainda a constatação de que Cultura Organizacional e *Marketing* Interno apresentam uma relação significativa, assim como Cultura Organizacional e *Burnout*, também a apresentam. Para além disso, foi verificado que o *Marketing* Interno apresenta um efeito mediador e protetor na relação existente entre Cultura Organizacional e *Burnout*.

Assim, estes resultados contribuem de modo significativo para a literatura pois é possível constatar que um tipo de Cultura Organizacional que enfatize a flexibilidade da organização, a criação e manutenção da coesão e empenho dos colaboradores (Cameron & Quinn, 1999; Oliveira et al., 2015), como é o caso da Cultura de Apoio, permitirá à organização motivar os seus funcionários, assim como promover a sua satisfação laboral, bem-estar e resiliência (Aghaei & Asadi, 2020). Para além disso, uma cultura mais voltada para os colaboradores permitirá ainda a introdução de políticas que promovam a Orientação para o Mercado Interno. Para George (1990), o *Marketing* Interno é a filosofia para gerir os recursos humanos das organizações de modo holístico ao integrar múltiplas funções. Assim, este conceito apresenta-se como ferramenta / metodologia de implementação, uma extensão que permitiu defendê-la como meio de aplicação de qualquer estratégia organizacional, interna e externamente, em qualquer tipo de empresa, não só nas que estão ligadas aos serviços, mas também direcionado a um âmbito mais amplo do que somente a motivação dos colaboradores para orientação para o cliente (Yanti et al., 2022).

Atualmente, as organizações dependem de trabalhadores que utilizem todo o seu potencial, se demonstrem envolvidos e entusiasmados com o trabalho e, que gerem ideias criativas e inovadoras (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020). Assim, verifica-se necessário um foco interno que priorize os funcionários e permita motivá-los, aumentar a sua satisfação, contribuindo então para a concretização dos objetivos organizacionais. Contudo, as alterações ocorridas no mundo laboral (e.g., modificações socioeconómicas, aumento do desemprego, instabilidade laboral, contratos precários, aumento da carga e ritmo de trabalho, insegurança causada pela imprevisibilidade das mudanças e reorganizações nas empresas) estão associadas a um aumento dos riscos psicossociais com um elevado impacto na saúde física e mental dos trabalhadores, nomeadamente o *Burnout*. A OPP (2020) aponta para que o *stress* ocupacional

possa influenciar a produtividade e constituir-se como um fator de risco para o desenvolvimento de um conjunto de problemas de saúde física (e.g., hipertensão, problemas cardíacos ou obesidade) e psicológica (e.g., depressão, ansiedade ou adições). Posto isto, é então possível afirmar que o *Burnout*, se apresenta como um dos flagelos que mais assombram as organizações, não somente pelas questões relacionadas com os custos despendidos pela procura de novos recursos humanos, mas também pelos objetivos e metas, que poderão não ser alcançados, devido a esta síndrome. Assim, torna-se pertinente que as empresas não só adotem, como melhorem as suas políticas de *Marketing* Interno, como também possam vir a compreender a importância que a Cultura Organizacional apresenta para o bom funcionamento da organização e para o bem-estar dos seus colaboradores (Frye et al., 2020; Qiu et al., 2021; Yu et al., 2020).

Para além dos contributos acima mencionados, este estudo permitiu ainda aprofundar os conhecimentos disponíveis na literatura existente, uma vez que esta, muitas vezes se encontra fragmentada e com conceptualizações inconsistentes. Por exemplo, no que concerne à Cultura Organizacional, muitas vezes, os modelos propostos não são os adequados (e.g., Čuček & Kač, 2020) e no caso do *Marketing* Interno, estes não correspondem à realidade organizacional (e.g., Qiu et al., 2021). O *Burnout* foi também avaliado segundo um instrumento recente que apresenta uma nova conceptualização desta síndrome (Schaufeli et al., 2020), combatendo então as críticas relativas ao uso praticamente exclusivo do *Maslach Burnout Inventory*, na avaliação desta.

Apesar de esta investigação apresentar contributos, também é possível apontar algumas limitações, assim como podem ser apresentadas algumas recomendações e sugestões para a estruturação e desenvolvimento de investigações futuras. Uma das limitações que é possível apontar refere-se à revisão teórica, a título ilustrativo, ao *Burnout*. A literatura disponível é extensa, sobretudo devido à Covid-19 o que, por um lado se verifica positivo pois existe um consenso relativamente à informação disponível, por outro lado, as amostras correspondem a profissionais de saúde. Em investigações futuras, poderão ser realizadas diversas intervenções nas organizações, com o intuito de promover uma melhor comunicação entre colaboradores e chefias e, também ações preventivas como intuito de alertar para os riscos psicossociais mais comuns, quais as suas consequências (individuais, sociais e organizacionais) e o que poderá ser feito para os tentar minimizar. Além disso, poderão ser realizados estudos longitudinais acerca do *Burnout*, analisando este construto através de uma perspetiva mais motivacional (e.g., *Job Demands-Resources Model*) e com enfoque numa Cultura de Conciliação Trabalho-Família.

Referências Bibliográficas

- AbuAlRub, R. F., & Nasrallah, M. A. (2017). Leadership behaviours, organizational culture and intention to stay amongst Jordanian nurses. *International Nursing Review*, 64(4), 520-527. <https://doi.org/10.1111/inr.12368>
- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Acker, G. M. (2003). Role conflict and ambiguity: Do they predict burnout among mental health service providers?. *Social Work in Mental Health*, 1(3), 63-80. https://doi.org/10.1300/J200v01n03_05
- Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: a systematic review of 25 years of research. *International journal of nursing studies*, 52(2), 649-661. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.004>
- Aghaei, H. A., & Asadi, Z. S. (2020). The Influence of Organizational Culture on Resilience by Mediatory Effects of Occupational Stress, Job Satisfaction, and Burnout in Nurses: Structural Equation Modeling. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 22(6), 1-8. <https://doi.org/10.5812/ircmj.102332>
- Ahmed, I., Banu, H., Al-Fageer, R., & Al-Suwaidi, R. (2009). Cognitive emotions: depression and anxiety in medical students and staff. *Journal of Critical Care*, 24(3), e1-e7. <https://doi.org/10.1016/j.jcrc.2009.06.003>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241. <https://doi.org/10.1108 / 03090560310486990>
- Ahola, K., & Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout, and depressive symptoms: a prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders*, 104(1-3), 103-110. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2007.03.004>
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., & Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.001>
- Almaslukh, F. M. O., Khalid, H., & Sahi, A. M. (2022). The Impact of Internal Marketing Practices on Employees' Job Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Case of the Saudi Arabian Banking Sector. *Sustainability*, 14(9301), 1-15. <http://dx.doi.org/10.3390/su14159301>
- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM-5R). American Psychiatric Pub.

- Arnett, D., German, S., & Hunt, S. (2003). The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing*, 67(2), 89-105. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.2.89.18614>
- Au, W. C., & Ahmed, P. K. (2016). Relationships between superior support, work role stressors and work-life experience. *Personnel Review*, 45(4), 782-803. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2014-0175>
- Awwad, M. S., & Agti, D. A. M. (2011). The Impact of Internal Marketing on Commercial Banks' Market Orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29, 308-332. <http://dx.doi.org/10.1108/02652321111145943>
- Babu, M. M., Liu, H., Jayawardhena, C., & Dey, B. L. (2019). Impact of market orientation on firm's customer-based performance: the moderating role of employee orientation. *Journal of Marketing Management*, 35(7-8), 662-692. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1585928>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualising and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bailey, A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>
- Bakhri, S., Udin, A., Daryono, & Suharnomo, S. (2018). Diversity management and organizational culture: Literature review, theoretical perspectives, and future directions. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(1), 172-178. https://www.researchgate.net/publication/323112628_Diversity_management_and_organizational_culture_Literature_review_theoretical_perspectives_and_future_directions
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(11), 2289-2308. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02437.x>
- Bapat, D., & Mazumdar, D. (2015). Assessment of business strategy: implication for Indian banks. *Journal of Strategy and Management*, 8(4), 306-325. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2014-0047>
- Baptista, M. N., Soares, T. F. P., Raad, A. J., & Santos, L. M. (2019). Burnout, estresse, depressão e suporte laboral em professores universitários. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(1), 564-570. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.1.15417>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>

- Batista, J. B. V., Carlotto, M. S., Coutinho, A. S., & Augusto, L. G. S. (2011). Síndrome de burnout: Confronto entre o conhecimento médico e a realidade das fichas médicas. *Psicologia em Estudo*, 16(3), 429-433. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722011000300010>
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.022>
- Bell, S., Mengüç, B., & Stefani, S. L. (2004). When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112-126. <https://doi.org/10.1177/0092070303261467>
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 111(1), 33-40. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2170849](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2170849)
- Berry, L. L. (2016). Revisiting "big ideas in services marketing" 30 years later. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 3-6. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2015-0318>
- Bianchi, R., & Brisson, R. (2019). Burnout and depression: Causal attributions and construct overlap. *Journal of Health Psychology*, 24(11), 1574-1580. <https://doi.org/10.1177/1359105317740415>
- Bianchi, R., & Laurent, E. (2015). Emotional information processing in depression and burnout: an eye-tracking study. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 265(1), 27-34. <https://doi.org/10.1007/s00406-014-0549-x>
- Bianchi, R., Boffy, C., Hingray, C., Truchot, D., & Laurent, E. (2013). Comparative symptomatology of burnout and depression. *Journal of health psychology*, 18(6), 782-787. <https://doi.org/10.1177/1359105313481079>
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2014). Is burnout a depressive disorder? A reexamination with special focus on atypical depression. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/a0037906>
- Biesanz, J. C., Falk, C. F., & Savalei, V. (2010). Assessing Mediational Models: Testing and Interval Estimation for Indirect Effects. *Multivariate Behavioral Research*, 45(4), 661-701. <https://doi.org/10.1080/00273171.2010.498292>
- Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working: A new perspective for career development, counseling, and public policy*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: A conceptual, historical, and public policy perspective. *American Psychologist*, 63(4), 228-240. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.4.228>

- Boland, L. L., Mink, P. J., Kamrud, J. W., Jeruzal, J. N., & Stevens, A. C. (2019). Social Support Outside the Workplace, Coping Styles, and Burnout in a Cohort of EMS Providers From Minnesota. *Workplace Health & Safety*, 67(8), 414-422. <https://doi.org/10.1177/2165079919829154>
- Borges, F. E. de, Borges Aragão, D., Borges, F. E., Borges, F. E., Sousa, A. S., & Machado, A. L. (2021). Fatores de risco para a Síndrome de Burnout em profissionais da saúde durante a pandemia de COVID-19. *Revista Enfermagem Atual In Derme*, 95(33), e-021006. <https://doi.org/10.31011/reaid-2020-v.94-n.32-art.835>
- Boukis, A., & Christodoulides, G. (2018). Investigating key antecedents and outcomes of employee-based brand equity. *European Management Review*, 17, 41-55. <https://doi.org/10.1111/emre.12327>
- Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P. (2005). The impact of internal marketing to market orientation concept and their effects to bank performance. *Operational Research an International Journal*, 5(2), 349-362. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02944318>
- Bouza, E., Gil-Monte, P. R., & Palomo, E. (2020). Work-related burnout syndrome in physicians in Spain. Síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en los médicos de España. *Revista Clinica Espanola*, 220(6), 359-363. <https://doi.org/10.1016/j.rce.2020.02.002>
- Bowers, M., & Martin, C. (2007). Trading places redux: employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*, 21(2), 88-98. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040710737859>
- Bruhn, M., & Georgi, D. (2000). Information-based analysis of service quality gaps managing service quality by internal marketing. *Journal of Professional Services Marketing* 21(2), 105-124. https://doi.org/10.1300/J090v21n02_08
- Bryan, C., Goodman, T., Chappelle, W., Thompson, W., & Prince, L. (2018). Occupational stressors, burnout, and predictors of suicide ideation among US Air Force remote warriors. *Military Behavioral Health*, 6(1), 3-12. <https://doi.org/10.1080/21635781.2017.1325803>
- Budhwar, P. S., Varma, A., Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2009). Insights into the Indian call centre industry: Can internal marketing help tackle high employee turnover? *Journal of Services Marketing*, 23(5), 351-362. <https://doi.org/10.1108/08876040910973459>
- Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2016). The importance of corporate brand identity in business management: an application to the UK banking sector. *Business Research Quarterly*, 19(1), 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.11.001>
- Burns, K., Pattani, R., Lorens, E., Straus, S. E., & Hawker, G. A. (2021). The impact of organizational culture on professional fulfillment and burnout in an academic department of medicine. *PLoS one*, 16(6), e0252778. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252778>

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Addison Wesley Longman, Inc.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework* (Revised Edition).
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116. <https://doi.org/10.1108/02652329810213510>
- Cassund, F., Junior, N., Farias, S., & Mendonça, J. (2014). What is being said about internal marketing? A study of the Brazilian business administration academic production. *Brazilian Business Review*, 11(5), 49-71. <https://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.5.3>
- Celsi, M. W., & Gilly, M. C. (2010). Employees as internal audience: How advertising affects employees' customer focus. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(4), 520-529. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0173-x>
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376-399. <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-07-2013-0069>
- Chan, K. W., & Lam, W. (2011). The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: Examining the underlying motivation and workload mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 609-628. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0250-9>
- Chen, S., Wu, W., Chang, C., & Lin, C. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 297-306. <https://doi.org/10.1111/jonm.12126>
- Chow, C. W. C., Lai, J. Y. M., & Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48(1), 362-369. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.12.008>
- Cirqueira, A., & Menezes, E. (2019). Cultura organizacional: Características predominantes (Estudo de caso em uma instituição do ensino superior no estado de Tocantins). *Revista Observatório*, 5(4), 710-748. https://www.researchgate.net/publication/335364550_CULTURA_ORGANIZACIONAL_caracteristicas_predominantes_estudo_de_caso_em_uma_instituicao_de_ensino_superior_no_estado_do_Tocantins
- Clegg, S. (1998). *As organizações modernas*. Celta Editora.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, 300-314. <https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>

- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)
- Čuček, M., & Kač, S. M. (2020). Organizational culture in logistics sector and its relation to employee satisfaction. *Journal of Contemporary Management Issues*, 165-180.
<https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.9>
- CUF. (2019). *Stress crónico: síndrome de burnout*.
<https://www.cuf.pt/mais-saude/stress-cronico-sindrome-de-burnout>
- DeMotta, Y., & Sen, S. (2017). How psychological contracts motivate employer-brand patronage. *Marketing Letters*, 28, 385-395. <https://doi.org/10.1007/S11002-017-9426-5>
- Dias, R. (2008). Cultura Organizacional. *Sociologia das Organizações* (2nd ed). Atlas.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4517324/mod_resource/content/1/T13b_2008_Dias.pdf
- Ding, Y., Qu, J., Yu, X., & Wang, S. (2014). The mediating effects of burnout on the relationship between anxiety symptoms and occupational stress among community healthcare workers in China: a cross-sectional study. *PloS one*, 9(9), e107130.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0107130>
- Du Preez, R., & Bendixen, M. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2014-0031/full/html>
- Dunmore, M. (2002). *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*. Kogan Page Business Books.
- Dyrbye, L. N., Burke, S. E., Hardeman, R. R., Herrin, J., Wittlin, N. M., Yeazel, M., Dovidio, J. F., Cunningham, B., White, R. O., Phelan, S. M., Satele, D. V., Shanafelt, T. D., & van Ryn, M. (2018). Association of Clinical Specialty With Symptoms of Burnout and Career Choice Regret Among US Resident Physicians. *JAMA*, 320(11), 1114-1130.
<https://doi.org/10.1001/jama.2018.12615>
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Epstein, E. G., Haizlip, J., Liaschenko, J., Zhao, D., Bennett, R., & Marshall, M. F. (2020). Moral Distress, Mattering, and Secondary Traumatic Stress in Provider Burnout: A Call for Moral Community. *AACN Advanced Critical Care*, 31(2), 146-157.
<https://doi.org/10.4037/aacnacc2020285>
- Fang, S.-R., Chang, E., Ou, C.-C., & Chou, C.-H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing*, 48(1-2), 170-192.
<https://doi.org/10.1108/EJM-06-2010-0353>

- Farias, S. (2010). Internal marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7(2), 99-115. <https://doi.org/10.15728/bbr.2010.7.2.6>
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. Makron Books.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. Thomson Learning.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burn-Out: The high Cost of High Achievement*. Anchor Press.
- Friganović, A., Selič, P., Ilić, B., & Sedić, B. (2019). Stress and burnout syndrome and their associations with coping and job satisfaction in critical care nurses: a literature review. *Psychiatria Danubina*, 31(1), 21-31. https://bib.irb.hr/datoteka/1039497.Friganovic_et_al_PD_2019.pdf
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (MJ). (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Galaiya, R., Kinross, J., & Arulampalam, T. (2020). Factors associated with burnout syndrome in surgeons: a systematic review. *Annals of the Royal College of Surgeons of England*, 102(6), 401-407. <https://doi.org/10.1308/rcsann.2020.0040>
- Galletta, M., Portoghese, I., Carta, M. G., D'Aloja, E., & Campagna, M. (2016). The Effect of Nurse-Physician Collaboration on Job Satisfaction, Team Commitment, and Turnover Intention in Nurses. *Research in Nursing & Health*, 39(5), 375-385. <https://doi.org/10.1002/nur.21733>
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Ghavidel, F., Fallahi-Khoshknab, M., Molavynejad, S., & Zarea, K. (2019). The role of organizational factors in nurse burnout: Experiences from Iranian nurses working in psychiatric wards. *Journal of family medicine and primary care*, 8(12), 3893-3899. https://doi.org/10.4103/jfmpe.jfmpe_615_19
- Ghorbanian, A., Naghdi, B., Jafari, H., & Sadeghi, A. (2018). The Effect of Organizational Culture and Individual Motivation Resources on Staff Burnout: Structural Equation Modeling Approach. *EBHPME*, 2(3), 181-191. <http://jebhpme.ssu.ac.ir/article-1-169-en.html>

- Ginossar, T., Oetzel, J., Hill, R., Avila, M., Archiopoli, A., & Wilcox, B. (2014). HIV health-care providers' burnout: can organizational culture make a difference?. *AIDS Care*, 26(12), 1605-1608. <https://doi.org/10.1080/09540121.2014.936819>
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J., Di Fabio, A., & Mucci, N. (2017). Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences. *Frontiers in psychology*, 8, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166>
- Giurgescu, C., Misra, D., Sealy-Jefferson, S., Caldwell, C., Templin, T., Slaughter-Acey, J., & Osypuk, T. (2015). The impact of neighborhood quality, perceived stress, and social support on depressive symptoms during pregnancy in african american women. *Social Science & Medicine*, 130, 172-180. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.02.006>
- Gonçalves, S., & Neves, J. (2012). Caracterização da cultura organizacional em organizações policiais de Portugal. *Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul*, 12(2), 01-13. https://www.researchgate.net/publication/264420786_Characterizacao_da_cultura_organizacional_em_organicoes_policiais_de_Portugal_Characterization_of_the_organizational_culture_of_police_organizations_in_Portugal
- Gounaris, S. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Gounaris, S., Chryssochoidis, G., & Boukis, A. (2020). Internal market orientation adoption and new service development (NSD): Gearing up the internal performance of NSD teams. *European Journal of Marketing*, 54(7), 1641-1674. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2018-0148>
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-market orientation: A misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, 44(11-12), 1667-1699. <https://doi.org/10.1108/03090561011079837>
- Gray, B. (2006). Benchmarking services branding practices. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 717-758. <https://doi.org/10.1362/026725706778612095>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing-theory and practice. *Services Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, Chicago, 41(7). <https://doi.org/10.1108/09564239510078849>
- Grow, H. M., McPhillips, H. A., & Batra, M. (2019). Understanding physician burnout. *Current Problems in Pediatric and Adolescent Health Care*, 49(11), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.cppeds.2019.100656>
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead--long live the career: A relational approach to careers*. Jossey-Bass.

- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>
- Han, S. J., Shanafelt, T. D., Sinsky, C. A., Awad, K. M., Dyrbye, L. N., Fiscus, L. C., Trockel, M., & Goh, J. (2019). Estimating the Attributable Cost of Physician Burnout in the United States. *Annals of internal medicine*, 170(11), 784-790. <https://doi.org/10.7326/M18-1422>
- Hart, P. L., Brannan, J. D., & De Chesnay, M. (2014). Resilience in nurses: an integrative review. *Journal of nursing management*, 22(6), 720-734. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01485.x>
- Hodkinson, A., Zhou, A., Johnson, J., Geraghty, K., Riley, R., Zhou, A., Panagopoulou, E., Chew-Graham, C., Peters, D., Esmail, A., & Panagioti, M. (2022). Associations of physician burnout with career engagement and quality of patient care: systematic review and meta-analysis. *BMJ*, 378(e070442), 1-15. <https://doi.org/10.1136/bmj-2022-070442>
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2010). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases: Concepts, Strategies, and Cases*. Cengage Learning.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99. <https://doi.org/10.1007/BF01733682>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.4.449.18786>
- Hong, E., & Lee, Y. S. (2016). The mediating effect of emotional intelligence between emotional labour, job stress, burnout and nurses' turnover intention. *International journal of nursing practice*, 22(6), 625-632. <https://doi.org/10.1111/ijn.12493>
- Huang, Y-T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6-7), 571-584. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0112>
- Hughes, D. (2013). This ad's for you: The indirect effect of advertising perceptions on salesperson effort and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 1-18. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0293-y>
- Humborstad, S. I., Humborstad, B., & Whitfield, R. (2007). Burnout and service employees' willingness to deliver quality service. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 45-64. https://doi.org/10.1300/J171v07n01_03

- Iacovides, A., Fountoulakis, K., Kaprinis, S., & Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of affective disorders*, 75(3), 209-221. [https://doi.org/10.1016/s0165-0327\(02\)00101-5](https://doi.org/10.1016/s0165-0327(02)00101-5)
- Im, S. B., Cho, M. K., Kim, S. Y., & Heo, M. L. (2016). The Huddling Programme: effects on empowerment, organisational commitment and ego-resilience in clinical nurses - a randomised trial. *Journal of Clinical Nursing*, 25(9-10), 1377-1387. <https://doi.org/10.1111/jocn.13228>
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. <https://www.ine.pt/xurl/pub/107961853>
- Iqbal, N., Ahmad, N., & Sheeraz, M. (2012). The Effect of Internal Marketing on Employee Retention in Pakistani Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 2(8), 270-280. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Internal-Marketing-on-Employee-in-Ahmad-Iqbal/d57d0b848939a8b8d53c0f6106eaf4b318d42288>
- Isac, N., Dobrin, C., Raphalalani, L. P., & Sonko, M. (2021). Does Organizational Culture Influence Job Satisfaction? A Comparative Analysis of Two Multinational Companies. *Review of International Comparative Management*, 22(2), 138-157. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2021.2.138>
- Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1-20. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.005>
- Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10157979/>
- Joung, H-W., Goh, B., Huffman, L., Yuan, J., & Surles, J. (2015) Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618-1640. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0269>
- Kanyurhi, E., & Akonkwa, D. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and Perceived Organizational Performance in Microfinance Institutions: empirical study from Kivu (DRC). *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773-796. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0083>
- Kaya, Ç., & Altinkurt, Y. (2018). Role of psychological and structural empowerment in the relationship between teachers' psychological capital and their levels of burnout. *Education and Science*, 43(193), 63-78. <https://doi.org/10.15390/EB.2018.6961>
- Kelemen, M., & Pappasolomou, I. (2007). Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, 23(7-8), 745-767. <https://doi.org/10.1362/026725707X230027>

- Khalafi, A., Tangestani, Y., & Osanloo, S. (2014). Relationship between job stress and social support and burnout in nurses. *Journal of Novel Applied Sciences*, 3(1), 48-52. <http://jnasci.org/wp-content/uploads/2014/01/48-52.pdf>
- Kim, H., Kim, J. S., Choe, K., Kwak, Y., & Song, J. S. (2018). Mediating effects of workplace violence on the relationships between emotional labour and burnout among clinical nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 74(10), 2331-2339. <https://doi.org/10.1111/jan.13731>
- Kim, J., Song, H. J., & Lee, C.-K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kim, L. E., Jörg, V., & Klassen, R. M. (2019). A meta-analysis of the effects of teacher personality on teacher effectiveness and burnout. *Educational Psychology Review*, 31(1), 163-195. <https://doi.org/10.1007/s10648-018-9458-2>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management, International Edition*. Prentice Hall.
- Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The Relationship Between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 10, 284. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284>
- Kusmar, S. (2016). Burnout and Doctors: Prevalence, Prevention, and Intervention. *Healthcare*, 4(3), 37. <https://doi.org/10.3390/healthcare4030037>
- Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010). The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective. *Journal of Marketing*, 74(5), 61-79. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.5.061>
- Laschinger, H. K., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(6), 1080-1089. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.002>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Springer.
- Lee, C., & Chen, W.-J. (2005). The effects of internal marketing and organisational culture on knowledge management in the information technology industry. *International Journal of Management*, 22(4), 661-672. www.proquest.com/scholarly-journals/effects-internal-marketing-organizational-culture/docview/233231524/se-2
- Lee, H. F., Kuo, C. C., Chien, T. W., & Wang, Y. R. (2016). A Meta-Analysis of the Effects of Coping Strategies on Reducing Nurse Burnout. *Applied Nursing Research: ANR*, 31, 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2016.01.001>
- Lee, M., & Jang, K.-S. (2019). Nurses' emotions, emotional labor, and job satisfaction. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(1), 16-31. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2019-0012>

- Lei n.º 7/2009 do Ministério das Finanças. (2009). Diário da República: I Série, nº. 30/2009. <https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/p/cons/20211206/pt/html>
- Leiter, M., & Durup, J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression: a confirmatory factor analytic study. *Anxiety Stress Coping*, 7(4), 357-73. <https://doi.org/10.1080/10615809408249357>
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41-53. <https://doi.org/10.1080/09652540802619251>
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343. <https://doi.org/10.1108/09564231011050788>
- Logaj, V., & Trnavcevic, A. (2006). Internal marketing and schools: the Slovenian case study. *Managing Global Transitions*, 4(1), 79-96. https://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/4_079-096.pdf
- López-Botello, C., Segovia-Romo A., & Morán-Huertas, A. (2020). Las Jornadas laborales y la cultura organizacional como desencadenantes del Síndrome de Burnout en el personal de salud: una revisión de literatura. *Vincula Téctica Efan*, 6(1), 967-975. http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6_1/75%20LOPEZ_SEG_OVIA_MORAN.pdf
- Macneil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84. <https://doi.org/10.1080/13603120701576241>
- Mainardes, E., Rodrigues, L. & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Malheiros, M. Wegner, R., Barcellos, J. Anklam, A., & Tontini, J. (2020). O papel da cultura organizacional na compreensão da diversidade organizacional : estudo em uma indústria de cosméticos. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 21(2), 47-65. http://elcriterio.com/revista/contenidos_21_2/Vol21_num2_4.pdf
- Malhotra, N., & Ackfeldt, A. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4132-4139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.038>
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5th ed). ReportNumber.

- Maslach, C., & Jackson S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *The Journal of applied psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical Teacher*, 39(2), 160-163. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1248918>
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *MBI: Maslach Burnout Inventory*. CPP, Incorporated.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Massa, L., Souza Silva, T., Sá, I., Sá Barreto, B., Almeida, P., & Pontes, T. (2016). Síndrome de Burnout em professores universitários. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 27(2), 180-189. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v27i2p180-189>
- Mbama, C., & Ezepue, P. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 230-255. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2016-0181>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- McKnight, J., & Glass, D. (1995). Perceptions of control, burnout, and depressive symptomatology: a replication and extension. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 63(3), 490-494. <https://doi.org/10.1037//0022-006x.63.3.490>
- McMurray, J., Linzer, M., Konrad, T., Douglas, J., Shugerman, R., & Nelson, K. (2000). The work lives of women physicians results from the physician work life study. The SGIM Career Satisfaction Study Group. *Journal of General Internal Medicine*, 15(6), 372-380. <https://doi.org/10.1111/j.1525-1497.2000.im9908009.x>
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of type 2 diabetes: a prospective study of apparently healthy employed persons. *Psychosomatic Medicine*, 68(6), 863-869. <https://doi.org/10.1097/01.psy.0000242860.24009.f0>

- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, *132*(3), 327-353. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.327>
- Melrose, K., Brown, G., & Wood, A. (2015). When is received social support related to perceived support and well-being? When it is needed. *Personality and Individual Differences*, *77*, 97-105. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.047>
- Metin, U. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. W. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, *101*, 254-263. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.006>
- Montero- Marín, J., Prado-Abril, J., Piva Demarzo, M. M., Gascon, S., & García-Campayo, J. (2014). Coping with stress and types of burnout: explanatory power of different coping strategies. *PLoS one*, *9*(2), e89090. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0089090>
- Montero-Marín, J. (2016). El síndrome de burnout y sus diferentes manifestaciones clínicas: Una propuesta para la intervención. *Anestesia Analgesia Reanimación*, *29*(1), 1-16. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-12732016000100004
- Mosahab, R., Mahamad, O., & Ramayah, T. (2011). Motivational orientation as an internal marketing tool in service training: a study of service delivery in a hospital. *International Journal of Business and Management*, *6*(2), 93-100. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n2p93>
- Motta, F. (1976). *Teoria geral da administração*. Pioneira.
- Mustafa, M., Santos, A., & Chern, G. T. (2016). Emotional intelligence as a moderator in the emotional labour-burnout relationship: evidence from Malaysian HR professionals. *International Journal of Work Organization and Emotion*, *7*(2), 143-164. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2016.078091>
- Nam, U., & Kim, H. (2016). A study on the effect of industry organisational culture on job attitude of organisational employees – comparison between the semiconductor and the automobile industries. *Procedia Computer Science*, *91*, 581-590. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.149>
- Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, *17*(4), 284-300. <http://dx.doi.org/10.1515/sues-2015-0011>
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, *54*(1), 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, *37*(9), 1205-1220. <https://doi.org/10.1108/0390560310486951>

- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Editora RH.
- Neves, J. G., Caetano, A., & Ferreira, J. M. C. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.
- Ngoc, N. A., Thanh, X. L. T., Thi, H. L., Tuan, A. V., & Van, T. N. (2020). Occupational Stress Among Health Worker in a National Dermatology Hospital in Vietnam, 2018. *Frontiers in Psychiatry*, 10, 950. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2019.00950>
- Nitzsche, A., Jung, J., Kowalski, C., & Pfaff, H. (2014). Validation of the Work-Life Balance Culture Scale (WLBCS). *Work (Reading, Mass.)*, 49(1), 133-142. <https://doi.org/10.3233/WOR-131643>
- Nystrom, P. C. (1993). Organizational cultures, strategies, and commitments in health care organizations. *Health Care Management Review*, 18(1), 43-49. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/8444614/>
- O'Connor, K., Muller Neff, D., & Pitman, S. (2018). Burnout in mental health professionals: A systematic review and meta-analysis of prevalence and determinants. *European psychiatry: the journal of the Association of European Psychiatrists*, 53, 74-99. <https://doi.org/10.1016/j.eurpsy.2018.06.003>
- Oliveira, A., Parreira, P., & Castilho, A. (2015). Papéis de liderança de Quinn: Um Estudo realizado em Serviços de Saúde Portugueses com recurso à análise fatorial confirmatória. *Revista Ibero-Americana de Saúde e Envelhecimento*, 1(2), 192-217. http://www.revistas.uevora.pt/index.php/saude_envelhecimento/article/view/62/94
- Olulana, B. S. (2015). The Correlates of Organisational Culture, Job Stress and Organisational Commitment. *Asian Journal of Business and Management*, 3(2), 155-164. <https://www.ajouronline.com/index.php/AJBM/article/view/2515>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). (2020). *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações. Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal*. https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/relatorio_riscos_psicossociais.pdf
- Orgambídez, A., & Almeida, H. (2019). Core Burnout and Power in Portuguese Nursing Staff: An Explanatory Model Based on Structural Empowerment. *Workplace Health & Safety*, 67(8), 391-398. <https://doi.org/10.1177/2165079918822648>
- Ozuem, W., Limb, N., & Lancaster, G. (2018). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 356-372. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1211729>
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *The Journal of Product and Brand Management*, 15(1), 37-47. <https://doi.org/10.1108/1061042061650864>

- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2020). From internal marketing to customer-perceived relationship quality: Evidence of Vietnamese banking firms. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(7-8), 777-799.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1446754>
- Park, J., & Tran, T. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology and Marketing*, 35(6), 412-426.
<https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Paul, J., & Sahadev, S. (2018). Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 304-311.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.007>
- Pavlidou, C., & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894>
- Penz, M., Stalder, T., Miller, R., Ludwig, V. M., Kanthak, M. K., & Kirschbaum, C. (2018). Hair cortisol as a biological marker for burnout symptomatology. *Psychoneuroendocrinology*, 87, 218-221.
<https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2017.07.485>
- Pérez-Fuentes, M., Molero Jurado, M., Martos Martínez, Á., & Gázquez Linares, J. J. (2019). Burnout and Engagement: Personality Profiles in Nursing Professionals. *Journal of Clinical Medicine*, 8(3), 286. <https://doi.org/10.3390/jcm8030286>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo.
- Peterson, M., & Wilson, J. F. (2002). The Culture-Work-Health model and work stress. *American Journal of Health Behavior*, 26(1), 16-24.
<https://doi.org/10.5993/ajhb.26.1.2>
- Peterson, N., & González, R. C. (2005). *The role of work in people's lives: Applied career counseling and vocational psychology* (2nd ed.). Brooks/Cole.
- Pizzinatto, A. K., Pizzinatto, N. K., Giuliani, A. C., & Pizzinatto, N. K. (2005). Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multímarcas. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(1), 79-105.
<https://doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n1p80-105>
- Podnar, K., & Golob, U. (2010). Friendly flexible working practices within the internal marketing framework: A service perspective. *The Service Industries Journal*, 30(11), 1773-1786. <https://doi.org/10.1080/02642060802626824>
- Putra, I. M. Y. D., Rasmini, N. K., Gayatri, G., & Ratnadi, N. M. D. (2021). Organizational culture as moderating the influence of internal control and community participation on fraud prevention in village fund management during the COVID-19 pandemic. *Linguistics and Culture Review*, 6(S1), 351-362.
<https://doi.org/10.21744/lingcure.v6nS1.2050>

- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2021). Internal Marketing: A Systematic Review. *The Journal of Marketing Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Quinn, M. D. (1985). Planning with people in mind. *Harvard Business Review*, 97-105. <https://hbr.org/1985/07/planning-with-people-in-mind>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Richardson, B., & Grant Robinson, C. (1986). The impact of internal marketing on customer service in a retail bank. *International Journal of Bank Marketing*, 4(5), 3-30. <https://doi.org/10.1108/eb010791>
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9th ed.). Prentice Hall.
- Rodrigues, A. P., & Pinho, J. C. (2012). The impact of internal and external market orientation on performance in local public organizations. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 284-306. <https://doi.org/10.1108/02634501211226276>
- Rosa, C., & Carlotto, M. (2005). Síndrome de Burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar. *Revista da SBPH*, 8(2), 1-15. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-08582005000200002&lng=pt&tlng=pt
- Rössler, W. (2012). Stress, burnout, and job dissatisfaction in mental health workers. *European archives of psychiatry and clinical neuroscience*, 262(2), S65-S69. <https://doi.org/10.1007/s00406-012-0353-4>
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Lonial, S. C. (2018). Relating strategic market orientation and market performance: role of customer value types. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 318-338. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1240215>
- Salvagioni, D., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>

- Santos, J., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de orientação de marketing interno de Lings e Greenley (2005). *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(2), 9-20. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572010000200002&lng=pt&tlng=pt
- Santos, J., & Gonçalves, G., (2011). Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. *Psico*, 42(4), 511-518. <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8479>
- Sarason, I., Levine, H., Basham, M., & Sarason, B. (1983). Assessing social support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 127-139. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.127>
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61-65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Savicki, V., Cooley, E., & Gjesvold, J. (2003). Harassment as a Predictor of Job Burnout in Correctional Officers. *Criminal Justice and Behavior*, 30(5), 602-619. <https://doi.org/10.1177/0093854803254494>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). on the clinical validity of the maslach burnout inventory and the burnout measure. *Psychology & Health*, 16(5), 565-582. <https://doi.org/10.1080/08870440108405527>
- Schaufeli, W. B., de Witte, H., & Desart, S. (2020). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0*. <https://burnoutassessmenttool.be/wp-content/uploads/2020/08/User-Manual-BAT-version-2.0.pdf>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M.P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. CRC press.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture*. Sloan School of Management, MIT. <http://hdl.handle.net/1721.1/2224>
- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. José Olympio.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.
- Schutz, A. (2012). *Sobre fenomenologia e relações sociais* (1st ed). Editora Vozes.
- Shabbir, J., & Salaria, R. A. (2014). Impact of internal marketing on employee job satisfaction: an investigation of higher education institutes of Pakistan. *Journal of International Business and Economics*, 2(2), 239-253. http://jmm-net.com/journals/jmm/Vol_2_No_2_June_2014/14.pdf

- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010>
- Shanafelt, T. D., Hasan, O., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Satele, D., Sloan, J., & West, C. P. (2015). Changes in Burnout and Satisfaction With Work-Life Balance in Physicians and the General US Working Population Between 2011 and 2014. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(12), 1600-1613. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2015.08.023>
- Shanafelt, T., Balch, C., Bechamps, G., Russell, T., Dyrbye, L., Satele, D., Collicott, P., Novotny, P., Sloan, J., & Freischlag, J. (2009). Burnout and career satisfaction among American surgeons. *Annals of Surgery*, 250(3), 463-471. <https://doi.org/10.1097/SLA.0b013e3181ac4dfd>
- Shanafelt, T., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L., Sotile, W., Satele, D., West, C., Sloan, J., & Oreskovich, M. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Archives of Internal Medicine*, 172(18), 1377-1385. <https://doi.org/10.1001/archinternmed.2012.3199>
- Shanafelt, T., Dyrbye, L., Sinsky, C., Hasan, O., Satele, D., Sloan, J., & West, C. (2016). Relationship Between Clerical Burden and Characteristics of the Electronic Environment With Physician Burnout and Professional Satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 91(7), 836-848. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.05.007>
- Shanafelt, T., Gorringer, G., Menaker, R., Storz, K., Reeves, D., Buskirk, S., Sloan, J., & Swensen, S. (2015). Impact of organizational leadership on physician burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(4), 432-440. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2015.01.012>
- Shanafelt, T., Oreskovich, M., Dyrbye, L., Satele, D., Hanks, J., Sloan, J., & Balch, C. (2012). Avoiding burnout: the personal health habits and wellness practices of US surgeons. *Annals of Surgery*, 255(4), 625-633. <https://doi.org/10.1097/SLA.0b013e31824b2fa0>
- Shanafelt, T., Sloan, J., & Habermann, T. (2003). The well-being of physicians. *The American Journal of Medicine*, 114(6), 513-519. [https://doi.org/10.1016/s0002-9343\(03\)00117-7](https://doi.org/10.1016/s0002-9343(03)00117-7)
- Shanafelt, T., West, C., Sloan, J., Novotny, P., Poland, G., Menaker, R., Rummans, T., & Dyrbye, L. (2009). Career fit and burnout among academic faculty. *Archives of Internal Medicine*, 169(10), 990-995. <https://doi.org/10.1001/archinternmed.2009.70>
- Sharma, A., Bruce, K. L., Chen, B., Gyoneva, S., Behrens, S. H., Bommarius, A. S., & Chernoff, Y. O. (2016). Contributions of the Prion Protein Sequence, Strain, and Environment to the Species Barrier. *The Journal of Biological Chemistry*, 291(3), 1277-1288. <https://doi.org/10.1074/jbc.M115.684100>
- Silva, S., Nunes, M., Santana, V., Reis, F., Machado Neto, J., & Lima, S. (2015). A síndrome de burnout em profissionais da Rede de Atenção Primária à Saúde de Aracaju, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20(10), 3011-3020. <https://doi.org/10.1590/1413-812320152010.19912014>

- Simionato, G., Simpson, S., & Reid, C. (2019). Burnout as an ethical issue in psychotherapy. *Psychotherapy (Chicago, Ill.)*, 56(4), 470-482. <https://doi.org/10.1037/pst0000261>
- Souza, E. L. P. (1978). Aspectos culturais da organização pública e suas consequências para o desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração*, 13(4), 47-55. <https://doi.org/10.1016/rausp.v13i4.166546>
- Stephen, E. N., & Stephen, E. A. (2016). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma. *Higher Education of Social Science*, 11(5), 36-45. <https://doi.org/10.3968/8876>
- Suh, T., Houston, M. B., Barney, S. M., & Kwon, I. W. G. (2011). The impact of mission fulfillment on the internal audience: Psychological job outcomes in a services setting. *Journal of Service Research*, 14(1), 76-92. <https://doi.org/10.1177/1094670510387915>
- Thabit, T., & Raewf, M. (2018). The Evaluation of Marketing Mix Elements: a Case Study, International. *Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4), 100-109. <https://doi.org/10.23918 / ijssess.v4i4p100>
- Thabit, T., & Younus, S. (2020). The Efficiency of Internal Marketing Dimensions in Private Universities of Kurdistan Region to Achieve the Organizational Commitment. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 2, 176. <https://doi.org/10.14500/kujhss.v2n2y2019.pp176-182>
- Thompson, C., & Prottas, D. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100>
- Tortosa, V., Moliner, M. A., & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11-12), 1435-1456. <https://doi.org/10.1108/03090560910989975>
- Trigo, T., Teng, C., & Hallak J. (2007). Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 34(5), 223-33. <https://doi.org/10.1590/S0101-60832007000500004>
- Turnipseed, D. (1998). Anxiety and burnout in the health care work environment. *Psychological Reports*, 82, 627-642. <https://doi.org/10.2466/pr0.1998.82.2.627>
- Ugwu, L. I., Enwereuzor, I. K., Fimber, U. S., & Ugwu, D. I. (2017). Nurses' burnout and counterproductive work behavior in a Nigerian sample: The moderating role of emotional intelligence. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 7, 106-113. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2017.11.004>
- Urde, M. (1999). Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133. <https://doi.org/10.1362/026725799784870504>

- Vasconcelos, A. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11-12), 19. <https://doi.org/10.1108/03090560810903664>
- Wallace, J., Lemaire, J., & Ghali, W. (2009). Physician wellness: a missing quality indicator. *The Lancet*, 374(9702), 1714-1721. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)61424-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)61424-0)
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training & Development Journal*, 37, 28-36. <https://psycnet.apa.org/record/1983-22213-001>
- West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal Internal Medicine*, 283(6), 516-529. <https://doi.org/10.1111/joim.12752>
- West, C., Shanafelt, T., & Kolars, J. (2011). Quality of life, burnout, educational debt, and medical knowledge among internal medicine residents. *JAMA*, 306(9), 952-960. <https://doi.org/10.1001/jama.2011.1247>
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.123>
- Wong, C. A., & Spence Laschinger, H. K. (2015). The influence of frontline manager job strain on Burnout, commitment and turnover intention: a cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(12), 1824-1833. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.09.006>
- Wurm, W., Vogel, K., Holl, A., Ebner, C., Bayer, D., Mörkl, S., Szilagy, I. S., Hotter, E., Kapfhammer, H., & Hofmann, P. (2016). Depression-Burnout Overlap in Physicians. *PloS one*, 11(3), e0149913. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0149913>
- Yang, J-T. (2015). Effect of internal marketing on knowledge sharing and organisational effectiveness in the hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2), 76-92. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.661131>
- Yanti, M., Susanti, N., & Rahman, A. (2022). The Effect Of Human Resources Development Andorganizational Culture On Employee Performance At The Office Of Dpmpstsp, Lebong Regency. *International Journal of Management*, 1(1), 31-40. <http://jurnal-unived.com/index.php/IJOM/article/view/32>
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76(Part A), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>
- Yu, Q., Barnes, B. R., & Ye, Y. (2020). Investigating internal market orientation: is context relevant? *Qualitative Market Research*, 23(3), 523-539. <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2017-0159>

- Yu, Q., Yen, D., Barnes, B. R., & Huang, Y. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964-987. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380059>
- Zaman K., Javaid, N., Arshad, A., & Babi, S. (2012). Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 76-87. http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_12_Special_Issue_June_2012/8.pdf
- Zampetakis, L., & Moustakis, V. (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector. *European Journal of Innovation Management*, 10(4), 413-433. <https://doi.org/10.1108/14601060710828754>
- Zanatta, A., & De Lucca, S. (2015). Prevalence of Burnout syndrome in health professionals of an onco-hematological pediatric hospital. *Revista Da Escola de Enfermagem*, 49(2), 253-258. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420150000200010>
- Zhang, X., & Li, B. (2013). Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(1), 48-54. <http://www.ijtef.org/papers/259-F605.pdf>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledgemanagement. *Journal of Business Research*, 63, 763-771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Anexos

Anexo A: Consentimento Informado

Estudo: Cultura Organizacional e atitudes dos funcionários

O meu nome é Mariana Lopes Calcinha, sou aluna do Mestrado de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, da Universidade do Algarve e estou a realizar este questionário no âmbito da minha dissertação de mestrado. Esta está sob orientação da Professora Doutora Joana Santo, docente na Universidade do Algarve.

O presente estudo tem como objetivo compreender os contributos da Cultura Organizacional para as atitudes e comportamentos dos profissionais, destinando-se assim à população empregada. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

O questionário é anónimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. Não existem respostas certas ou erradas, por isso solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo B: First Organizational Culture Unified Search (FOCUS)

Pense na empresa como um todo

A seguir encontra uma série de questões sobre a organização onde trabalha que devem ser respondidas apenas com uma palavra. A escolha da palavra depende da opinião que tem acerca da organização como um todo e não somente da direção/departamento onde trabalha. Deve assinalar em cada item o grau em que tal procedimento ocorre na sua organização.

	Ninguém	Poucas	Algumas	Muitas	Quase	Todas
Quantas pessoas ...						
1. procuram novas formas de fazer o seu trabalho						
	Nunca	Raramente	Por vezes	C/freq.	Q/	Sempre
Com que frequência...						
2. recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho?						
3. o seu desempenho individual é avaliado?						
4. esta organização procura novos mercados para os seus serviços?						
5. se estimulam as críticas construtivas?						
6. se investe em novos produtos /serviços?						
7. a avaliação é feita em função do grau em que os objetivos são atingidos?						
8. as exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento?						
9. a Administração estabelece os objetivos a alcançar?						
10. tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado?						
11. existem critérios objetivos para medir o desempenho de cada um?						
12. a organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?						
13. a organização procura oportunidades no meio exterior?						
14. a organização procura novos mercados para novos produtos/serviços?						

Cada item indica pequenas descrições que podem ser características de uma organização.

Deve assinalar em cada item o grau em que tal descrição é apropriada para descrever a sua organização.

	De modo Nenhum	Rarament	Um pouco	Bastante	Muito	Muitíssim
15. Assumir riscos.						
16. Compreensão mútua						
17. Unidade de comando						
18. Obediência às normas						
19. Comunicação/contactos informais						
20. Regras formalmente impostas						
21. Cumprimento das regras						
22. Procedimentos estabelecidos						
23. Aceitação do erro						
24. Flexibilidade						
25. Formalização						
26. Apoio a colegas						
27. Apoio na resolução de problemas de trabalho						
28. Harmonia Interpessoal						
29. Rigidez						
30. Ambiente agradável de trabalho						
31. Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho						
32. Procura de novos mercados						
33. Clima familiar						
34. Respeito pela autoridade						

Anexo C: Escala de Orientação de Marketing Interno

Considere a organização onde trabalha como um todo, independentemente de trabalhar por conta própria ou por conta de outrem, e assinale a opção que melhor traduz a sua opinião.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Nesta instituição temos regularmente encontros entre colaboradores, nos quais discutimos aquilo que queremos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta instituição, a direção reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Nesta instituição, a direção interage diretamente com os seus colaboradores para saber como satisfazê-los relativamente ao seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Nesta instituição, fazemos muita pesquisa de <i>Marketing Interno</i> (publicidade interna).	1	2	3	4	5	6	7
5. Pelo menos uma vez por ano, esta instituição questiona os seus colaboradores sobre a qualidade dos seus empregos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Nesta instituição, habitualmente tenta-se avaliar formalmente as maiores influências nos comportamentos dos colaboradores (sindicatos, clientes, expectativas pessoais).	1	2	3	4	5	6	7
7. Nesta instituição, a direção reúne com os colaboradores para transmitir informações sobre assuntos que afetam o seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. Nesta instituição, a direção informa regularmente os trabalhadores acerca dos assuntos que afetam o seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. Nesta instituição, há reuniões regulares com a presença de todos os colaboradores, dos diferentes níveis hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7
10. A direção procura compreender o que os colaboradores querem da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
11. Quando um dos colaboradores está a comportar-se de maneira diferente do normal, a direção procura saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento.	1	2	3	4	5	6	7
12. A direção tenta saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.	1	2	3	4	5	6	7
13. A direção fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14. Nesta instituição, quando se sabe que os colaboradores estão insatisfeitos com a direção procuram-se tomar medidas para corrigir a situação.	1	2	3	4	5	6	7
15. Nesta instituição, quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o serviço esforça-se para conseguir.	1	2	3	4	5	6	7
16. Nesta instituição, quando é recebido um <i>feedback</i> que indique que os colaboradores estão insatisfeitos realizam-se as mudanças necessárias.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo D: *Burnout Assessment Tool (BAT)*

As seguintes afirmações estão relacionadas com a sua situação no trabalho e como experiência esta situação.

Por favor, indique a frequência com cada afirmação se aplica a si.

Classificação

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

Sintomas Principais

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<i>Exaustão</i>					
1. No trabalho, sinto-me mentalmente exausto(a)*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tudo o que faço no trabalho exige muito esforço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Depois de um dia no trabalho, acho difícil recuperar a minha energia*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. No trabalho, sinto-me fisicamente exausto(a)*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quando me levanto de manhã, falta-me a energia para começar um novo dia no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quero estar ativo(a) no trabalho, mas de alguma forma sou incapaz de o fazer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Quando me esforço no trabalho, fico rapidamente cansado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. No final de um dia de trabalho, sinto-me mentalmente exausto(a) e esgotado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>Distância Mental</i>	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
9. Tenho dificuldade em encontrar algum entusiasmo pelo meu trabalho*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. No trabalho, não penso muito no que estou a fazer e funciono em piloto automático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sinto uma forte aversão em relação ao meu trabalho*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Sinto-me indiferente em relação ao meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Sou cínico(a) sobre o que o meu trabalho significa para os outros*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Incapacidade no Controlo Cognitivo</i>					
14. No trabalho, tenho dificuldade em manter-me focado(a)*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. No trabalho, luto para pensar claramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Sou esquecido(a) e distraído(a) no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Quando estou a trabalhar, tenho dificuldade em me concentrar*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Faço erros no meu trabalho porque tenho a cabeça sobrecarregada com outras coisas*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Incapacidade no Controlo Emocional</i>					
19. No trabalho, sinto-me incapaz de controlar as minhas emoções*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Não me reconheço na maneira como reajo emocionalmente no trabalho*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Durante o trabalho, fico irritado(a) quando as coisas não são como eu quero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Fico perturbado(a) e triste no trabalho sem saber porquê	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Pode acontecer que no trabalho eureaja exageradamente sem querer*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota: * = Versão curta

Anexo E: *Work-Life Balance Culture Scale (WLBCS)* / Cultura de Conciliação Trabalho-Família

Para responder, indique o grau em que cada afirmação se aplica ou não a si (de 0 - Discordo Totalmente a 10 - Concordo Totalmente)
Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

1. A nossa empresa valoriza medidas para promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários.
2. A nossa empresa apoia os funcionários no equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal.
3. A gestão da nossa empresa procura dar um bom exemplo de equilíbrio entre vida profissional e pessoal.
4. A gestão da nossa empresa procura promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos funcionários.
5. Na nossa empresa, os colaboradores são informados sobre programas que promovem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Anexo F: Caraterização Sociodemográfica

1. Género

Masculino

Feminino

2. Idade (anos)

3. Estado Civil

Solteiro(a)

Casado(a) / União de facto

Divorciado(a)

Viúvo(a)

4. Nacionalidade

Portuguesa

Outra:

5. Naturalidade

Minho, Douro e Trás-os-Montes

Beiras, Estremadura e Ribatejo

Alentejo e Algarve

Área Metropolitana do Porto

Área Metropolitana de Lisboa

Ilhas (Madeira e Açores)

Outra:

6. Habilitações literárias (Se possuir mais do que uma, responda somente àquela que for academicamente mais elevada)

Não completou o ensino básico

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

7. Atividade Profissional

7.1. Tempo na empresa (anos)

8. Exerce cargo de chefia

Sim

Não